

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NAYARIT
UNIDAD ACADÉMICA DE ECONOMÍA
MAESTRÍA EN NEGOCIOS Y ESTUDIOS ECONÓMICOS



DISEÑO DE UNA EMPRESA CONSULTORA
PARA LA HOTELERÍA EN NAYARIT

TESIS

QUE PRESENTA PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRO EN
CIENCIAS DE NEGOCIOS Y ESTUDIOS ECONÓMICOS

MA. ANTONIA IÑIGUEZ VALADEZ

ASESOR DE TESIS
EMMA LORENA SIFUENTES OCEGUEDA

LA AUTORA REALIZÓ ESTE TRABAJO AUSPICIADO POR EL CONSEJO NACIONAL DE CIENCIA Y
TECNOLOGÍA DEL CUAL ES BECARIA

Tepic, Nayarit, Abril de 2006.

*A mis padres Teodosio y Josefina, por su
paciencia y apoyo en mi búsqueda de la
superación académica y profesional.*

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	iii
CAPITULO 1 TENDENCIAS DEL TURISMO Y LA HOTELERÍA	1
1.1 Turismo mundial	1
1.1.1 Determinantes básicos del turismo	1
1.2 Distribución mundial de los ingresos y llegadas por turismo mundial	2
1.3 Regionalización de la actividad turística	4
1.3.1 Región Américas	5
1.4 Turismo en México	7
1.4.1 Hotelería	9
1.4.1.1 Oferta de alojamiento	9
1.4.1.2 Actividad hotelera años 1992-1996	11
CAPITULO 2 DIAGNÓSTICO DE LA HOTELERÍA EN EL ESTADO DE NAYARIT	15
2.1 Turismo en Nayarit	15
2.2 Estructura hotelera	16
2.2.1 Oferta de alojamiento	16
2.2.2 Llegadas de turistas 1992-1996	16
2.2.3 Ocupación hotelera	19
2.2.4 Estadía en hoteles	20
2.3 Oferta Hotelera en Nayarit 1998	22
2.4 Encuesta aplicada a empresas hoteleras	23
2.4.1 Perfil de la empresa hotelera	28
2.4.2 Perfil del empresario y sus expectativas	29
2.4.3 Perfil laboral	32
2.4.4 Operación de la empresa hotelera	34
CAPITULO 3 PLAN DE NEGOCIOS	38
3.1 Justificación	38
3.2 Ubicación	40
3.3 Ventajas competitivas	40
3.4 Productos y servicios	41
3.5 El mercado	41

3.6 Sistema de producción	42
3.7 Organización	45
3.8 Contabilidad y finanzas	48
3.9 Plan de trabajo de la consultoría	51
CONCLUSIONES	53
ANEXO	55
BIBLIOGRAFÍA	62
INDICE DE CUADROS Y FIGURAS	64

INTRODUCCION

En los albores del siglo XXI la actividad turística en México es una importante generadora de divisas, después de las ventas por petróleo, manufacturas y maquiladoras¹. En 1996 los ingresos ascendieron a 6,894 millones de dólares². En cuanto empleo la Rama 63 (restaurantes y hoteles) para el mismo año generó 5.730 millones de empleos, de los cuales, 1.637 millones fueron directos y el resto indirectos. Se hace necesario reflexionar sobre esta Rama, por las ventajas comparativas reales y las ventajas competitivas potenciales, que ofrece en general al país y en particular a Nayarit. Asimismo la importancia de esta actividad radica en que puede convertirse en un pivote para el desarrollo económico del país y del mismo estado, inmersos cada día más en un mundo globalizado, pero además supeditados a las decisiones de los organismos financieros internacionales. La lección inequívoca de los últimos cuarenta años dice Drucker (1996) "es que un aumento de participación en la economía mundial se ha convertido en la clave del crecimiento económico interno y de la prosperidad. Hay una correlación directa entre el desempeño económico interno de un país durante los 40 años contados a partir de 1950 y su participación en la economía mundial". Por lo que sustentamos que el turismo como vía para la participación en la economía mundial es la actividad económica con mayores posibilidades hoy en día.

Considerar al turismo en la actualidad como una industria importante, es un factor que coloca a las empresas hoteleras en un sitio destacado en el ámbito de los negocios, que exige capacitación y desempeño profesionales por parte de quienes ahí se desenvuelven. Es por ello, que en la presente investigación interesa estudiar las empresas hoteleras de Nayarit en cuanto a su conformación, capacidades, y en si la administración en general. Todo ello con el fin de definir la problemática en que se encuentran, y con ella direccionar el diseño de una empresa consultora especializada en el ramo hotelero con servicios adecuados a la búsqueda de soluciones. Por tanto, para conocer la situación de estas empresas se levantó una encuesta de acuerdo a la muestra previamente definida, a través de la cual se obtuvo la información necesaria que permite analizar el estado en que se encuentra esta actividad empresarial y de ello derivar el planteamiento de la consultoría³ materia de esta tesina.

¹ Programa de Desarrollo del Sector Turismo 1995-2000.

² Cifra reportada por la Organización Mundial del Turismo (OMT), 1997.

³ Según Alvarez Padilla (1997) la consultoría se refiere "a la contratación de servicios profesionales muy particulares de manera transitoria en donde se garantiza de algún modo el establecimiento de un mejor estatus de la empresa".

La decisión por aplicar el presente estudio al área turística, se sustenta en la importancia de la rama misma que se resume en los resultados que arroja el primer capítulo en el que se precisa el dinamismo de la actividad tanto a nivel mundial como para la región de Américas y México. En estos niveles de agregación se confirma su crecimiento y expansión, de acuerdo a los estudios de la Organización Mundial del Turismo se proyecta como la más dinámica de las actividades económicas. En el plano mundial los ingresos por turismo mundial se incrementaron por un 400 por ciento de 1981 a 1996, para el mismo periodo la llegada de turistas aumentó en un 200 por ciento. La oferta hotelera de 1980 a 1995 creció 8.3 a 12.6 millones de habitaciones lo que representó un incremento del 66 por ciento.

Dentro de este capítulo se destaca para México que los ingresos por turismo internacional de 1981 a 1996 crecieron en un 206.84 por ciento, registrándose en el periodo 1992-1996 un crecimiento de turismo nacional de un 54 por ciento y el extranjero un 36.25 por ciento. Con respecto a la oferta de alojamiento de 1984 a 1996 representó un 70.43 por ciento de aumento para el número de establecimientos. Y en cuanto al número de cuartos esto significó un 45.35 por ciento. El turismo para el país registró tasas de crecimiento superiores al Producto Interno Bruto. Nayarit participa a nivel nacional con un 3.14 por ciento de los establecimientos y un 2.21 por ciento de cuartos.

En el capítulo dos se analiza el comportamiento de la actividad turística en Nayarit específicamente dentro de ella la hotelería, observando un crecimiento en los establecimientos del orden del 273 por ciento en sólo doce años de 1984 a 1996. Y para el mismo periodo la oferta de alojamiento en cuartos de hotel fue incrementada en un 331 por ciento, parámetros de crecimiento que ratifican nuestra visión favorable para la consultoría. El análisis de la oferta de alojamiento; las llegadas de turistas; la ocupación hotelera; la estadia en hoteles tanto de nacionales como de extranjeros permitió acotar la proyección del negocio; así como, la aplicación de la encuesta dentro de los municipios que concentran el mayor número de establecimientos hoteleros, enriqueció el conocimiento del mercado potencial que sustenta el plan de negocios, presentado en el capítulo tres. En el cual de una manera indicativa, se presenta la viabilidad económica del negocio de la consultoría.

Con lo anterior concluimos el esfuerzo por aclararnos nuevas alternativas para el ejercicio profesional orientadas al desarrollo del estado de Nayarit con base en el mejoramiento de la hotelería, para hacer más competitivo el turismo de la entidad.

Así mismo se presenta la propuesta del plan de trabajo para hacer realidad la puesta en operación de este servicio profesional esperando contribuir al avance de tan importante actividad económica como lo es el turismo.

Se agradecen los apoyos brindados por las instituciones públicas y privadas así como la comprensión de los docentes y personas de la maestría que sin su apoyo no hubiéramos logrado concluir este esfuerzo.

BIBLIOGRAFÍA

- Alvarez Padilla (1997). "La consultoría de empresas en México". Pequeña y mediana empresa: del diagnóstico a las políticas. Leonel Corona Treviño (Coordinador). México: UNAM. p.145.
- Drucker, Peter (1996). Drucker su visión sobre la administración, la organización, basada en la información, la economía, la sociedad. Segunda edición. Colombia: Grupo Editorial Norma. p. 145.
- Poder Ejecutivo Federal (1995). Programa de Desarrollo del Sector Turismo 1995-2000. México. p. 10.
- O.M.T. (Organización Mundial del Turismo) 1997. Previsiones del Turismo Mundial hasta el año 2000 y después. III Seminario Internacional de Turismo. México, D.F., Septiembre de 1997.

TENDENCIAS DEL TURISMO Y LA HOTELERÍA

1.1 TURISMO MUNDIAL

La actividad turística en el mundo a finales de siglo se ha convertido en una industria muy importante debido a la generación de ingresos. Según datos de la Organización Mundial del Turismo (OMT), en 1981 los ingresos por turismo internacional sumaron 105,621 millones de dólares y en 1996 ascendieron a 422,745 millones de dólares, lo que representa un aumento del 400 por ciento en 15 años. Las cifras se expresan a precios corrientes y excluyen los gastos en transporte internacional. Considerando estas cantidades, se sustenta que el turismo es una actividad creciente de la cual se están generando beneficios importantes para aquellos países que le han puesto la atención debida. La tasa de crecimiento promedio anual (TCPA) para el período es de 9.69 por ciento. En 1996 los ingresos por turismo internacional representaron el 8,3 por ciento del comercio internacional de bienes y un 35 por ciento del comercio mundial de servicios (Huescar: 1997).

1.1.1 Determinantes básicos del turismo

El estudio de la OMT "Previsiones del turismo mundial hasta el año 2000 y después" ha clasificado en cuatro los grupos de variables que influirán en el desarrollo del turismo internacional teniendo como horizonte el año 2010.

i. Sociales

Se refiere a aquellas que tienen que ver con los cambios demográficos que se esperan como el envejecimiento de la población en las naciones industrializadas, a la incorporación de la mujer a puestos ejecutivos, a la nueva integración familiar como matrimonios y familias tardías, a una mayor presencia de solteros y parejas sin hijos. También influyen los aumentos en las vacaciones pagadas y la flexibilidad del tiempo laborable, la jubilación anticipada, y el incremento en el conocimiento de las posibilidades de viajes.

ii. Tecnológicos

El desarrollo tecnológico en el mundo ha influenciado la actividad turística sobre todo en el área aeronáutica, en los sistemas informatizados y distribución del turismo, en la infraestructura del transporte (aeropuertos, carreteras, redes ferroviarias) y en el perfeccionamiento de las técnicas de planificación y marketing.

iii. Económicos

Los resultados económicos generales como la renta, personal disponible y la mejora y liberación de los flujos comerciales, son de un alto nivel de influencia sobre esta actividad. También es necesario considerar las variables financieras (precios reales, tipos de cambio) como influyentes en la evolución de turismo así mismo la disponibilidad de capital de inversión para generar la creación, mantenimiento, ampliación o mejora de capital fijo. Los países recientemente industrializados, proveerán de manera importante el turismo egresivo, por lo tanto es conveniente estructurar estrategias de mercado a fin de atraerlos.

iv. Políticos

La reestructuración geopolítica iniciada en Europa en el año de 1989 ha orientado al continente a un proceso de integración que de alguna manera viene a influir a la actividad turística derivándose en movimientos de protección medio ambiental, desreglamentación del transporte aéreo, flexibilización de las formalidades de frontera y en la búsqueda de una mayor seguridad de los viajeros

1.2 DISTRIBUCIÓN MUNDIAL DE LOS INGRESOS Y LLEGADAS POR TURISMO MUNDIAL

La clasificación de los principales países en el mundo en función de sus ingresos por turismo para 1996 indica que Estados Unidos, España, Francia, Italia y Reino Unido, ocupan los primeros cinco lugares en la captación de estos recursos. México ocupa el 16º lugar para ese año, como se observa en el Cuadro No. 1.1.

La OMT reporta que en 1981 hubo aproximadamente 292.227 millones de turistas internacionales y en 1996 la cifra ascendió a 593.638 millones, la cual representa un incremento de aproximadamente del 200 por ciento en el periodo de 15 años. La tasa de crecimiento promedio anual es de 4.84 por ciento. De acuerdo al Cuadro No. 1.1, los principales destinos turísticos en el mundo considerando las llegadas de turistas internacionales en 1996 fueron los países de Francia, Estados Unidos, España, Italia y Reino Unido, ocupando los primeros cinco lugares respectivamente. Para el mismo año México ocupa el séptimo lugar a nivel mundial.

CUADRO No. 1.1
 LOS PRINCIPALES 40 PAISES EN EL MUNDO EN FUNCION
 DE SUS INGRESOS Y LLEGADAS POR TURISMO INTERNACIONAL 1996
 (excluido transporte y visitantes por un día)

Lugar	Países	Ingresos (millones de dólares)	%	Lugar	Países	Llegadas de Turistas (millones)	%
1	Estados Unidos	64,373	15.2	1	Francia	61,500	10.4
2	España	28,428	6.7	2	Estados Unidos	44,791	7.5
3	Francia	28,241	6.7	3	España	41,295	7.0
4	Italia	27,349	6.5	4	Italia	32,853	5.5
5	Reino Unido	19,738	4.7	5	Reino Unido	26,025	4.4
6	Alemania	15,815	3.7	6	China	22,765	3.8
7	Austria	14,039	3.3	7	México	21,428	3.6
8	Hong Kong	10,836	2.6	8	Hungría	20,670	3.5
9	China	10,200	2.4	9	Polonia	19,420	3.3
10	Canadá	8,813	2.1	10	Canadá	17,386	2.9
11	Australia	8,690	2.1	11	Austria	17,090	2.9
12	Suiza	8,661	2.0	12	República Checa	17,000	2.9
13	Tailandia	8,491	2.0	13	Alemania	15,205	2.6
14	Polonia	8,400	2.0	14	Federación de Rusia	14,567	2.5
15	Singapur	7,916	1.9	15	Hong Kong	11,703	2.0
16	México	6,834	1.6	16	Suiza	11,097	1.9
17	Países Bajos	6,256	1.5	17	Portugal	9,900	1.7
18	Indonesia	6,087	1.4	18	Grecia	8,987	1.5
19	Turquía	6,000	1.4	19	Turquía	7,866	1.3
20	Bélgica	5,890	1.4	20	Tailandia	7,192	1.2
21	Corea República	5,430	1.3	21	Malasia	7,138	1.2
22	Federación de Rusia	5,166	1.2	22	Singapur	6,608	1.1
23	Argentina	4,572	1.1	23	Países Bajos	6,546	1.1
24	Portugal	4,260	1.0	24	Bélgica	5,753	1.0
25	Japón	4,069	1.0	25	Irlanda	5,280	0.9
26	Malasia	3,926	0.9	26	Indonesia	5,034	0.8
27	República Checa	3,800	0.9	27	Sudáfrica	4,944	0.8
28	Suecia	3,683	0.9	28	Macao	4,890	0.8
29	Grecia	3,660	0.9	29	Argentina	4,266	0.7
30	Macao	3,467	0.8	30	Australia	4,167	0.7
31	Dinamarca	3,425	0.8	31	Túnez	3,885	0.7
32	Egipto	3,200	0.8	32	Corea República	3,684	0.6
33	Taiwan (Prov. China)	3,075	0.7	33	Egipto	3,675	0.6
34	India	3,027	0.7	34	Arabia Saudita	3,458	0.6
35	Irlanda	3,003	0.7	35	Puerto Rico	3,065	0.5
36	Israel	2,800	0.7	36	Rumanía	2,834	0.5
37	Filipinas	2,790	0.7	37	Bulgaria	2,795	0.5
38	Noruega	2,497	0.6	38	Noruega	2,746	0.5
39	Nueva Zelanda	2,444	0.6	39	Marruecos	2,693	0.5
40	Brasil	2,273	0.5	40	Bahrein	2,669	0.4
Total 1- 40		371,707	87.9	Total 1 - 40		515,010	86.8
Total Mundial		422,745	100.0	Total Mundial		593,638	100.0

Fuente: Organización Mundial del Turismo (OMT)

La Organización Mundial del Turismo (OMT) estima que las perspectivas de crecimiento en ingresos turísticos mundiales para los años 2000 y 2010 serán de 621 y 1550 miles de millones de dólares respectivamente.

Dice Huescar (1997), que en el estudio de la OMT "Previsiones del turismo mundial hasta el año 2000 y después" se identifican importantes cambios demográficos en la composición de la demanda que se espera, en la evolución y perfeccionamiento de las técnicas de marketing y de sus aplicaciones operativas, crecimientos notables en la capacidad de emisión de los países en desarrollo, aumento del comercio internacional (lo que impulsará el turismo de negocios), nuevas aplicaciones informáticas que darán nuevas opciones a los sistemas de distribución. Junto a esas nuevas opciones el mismo estudio señala que para superar el éxito, los retos a los que se enfrenta el turismo habrá que atender elementos estratégicos tales como:

- ✓ crear productos y servicios nuevos diversificados, aprovechando los recursos y calidades específicas de cada destino turístico;
- ✓ centrar y aumentar el marketing y la promoción, como consecuencia del aumento de competitividad para poder influir en las decisiones de los turistas potenciales. Este requisito es especialmente importante para los países que deseen incrementar su cuota de mercado.

1.3 REGIONALIZACIÓN DE LA ACTIVIDAD TURÍSTICA

La Organización Mundial del Turismo (OMT) ha hecho una regionalización de la actividad turística mundial con la siguiente integración: Europa, Américas, Asia Oriental/Pacífico, África, Oriente Medio y Asia Meridional. El Cuadro No. 1.2 muestra la distribución de las llegadas de turistas en 1996, donde Europa capta casi el 60 por ciento del total, lo que suma la cantidad de 351.6 millones, seguida por Américas con un 19.32 por ciento y un total de 114.7 millones. El mismo cuadro indica que la región Europa obtiene 215,700 millones de dólares lo que representa el 51 por ciento de los ingresos turísticos en el mundo, seguida por la región Américas con 106,200 millones de dólares y obteniendo el 25 por ciento del total mundial.

El desarrollo de la actividad turística ha derivado también en un crecimiento de la oferta hotelera a nivel mundial. De acuerdo a la Organización Mundial del Turismo (OMT) en 1980 existían 8.297 millones de habitaciones, en 1995 este número ascendió a 12.592 millones, lo que representa un aumento cercano al 66 por ciento en el periodo de 15 años. Para el mismo periodo la tasa de crecimiento promedio anual es del 2.82 por ciento.

CUADRO No. 1 2
DISTRIBUCION REGIONAL DE LLEGADAS
E INGRESOS TURISTICOS 1996

Regiones	Llegada de Turistas (millones)	Ingresos (millones de dólares)
Europa	351.6	215,700
América	114.7	106,200
Asia Oriental / Pacífico	87.0	80,800
África	20.6	8,000
Oriente Medio	15.3	6,000
Asia Meridional	4.5	4,000
Mundo	593.7	422,700

Fuente: Organización Mundial del Turismo (OMT)

1.3.1 Región Américas

Para nuestra investigación la región Américas es importante pues dentro de ella se encuentra ubicado nuestro país. Esta región se subdivide en América del Norte, Caribe, América del Sur y América Central. Dentro de la primera subregión se encuentra México. Considerando el Cuadro No. 1.3, América del Norte ocupa el primer lugar en llegadas de turistas internacionales con la cifra de 83.605 millones, totalizando así un 72.89 por ciento del total de la región. En cuanto a los ingresos, también América del Norte ocupa el primer lugar con 80,080 millones de dólares lo que representa un 75.41 por ciento del total de la región.

CUADRO No. 1.3
AMÉRICAS
LLEGADAS DE TURISTAS E INGRESOS POR
TURISMO INTERNACIONAL POR SUB-REGIONES 1996

Sub-Región	Llegada de Turistas		Ingresos Turísticos	
	(millones)	%	(millones de dólares)	%
América del Norte	83 605	72.89	80 080	75.41
Caribe	14 352	12.51	13,225	12.45
América del Sur	14.1	12.29	11,315	10.66
América Central	2 649	2.31	1,571	1.48
Total	114 706	100.00	106,191	100.00

FUENTE: Organización Mundial del Turismo (OMT)

Revisando las cifras del Cuadro No. 1.4 sobre los principales destinos turísticos en la región Américas publicadas por la Organización Mundial del Turismo (OMT) en 1996, con referencia a las llegadas de turistas, Estados Unidos ocupa el primer sitio con 44,791 millones y una cuota del mercado de 39.05 por ciento, después le sigue México en segundo lugar con 21.428 millones (18.68 %). Para el mismo año, Canadá ocupa el tercer lugar con 17.386 millones de llegadas correspondiéndole el 15.16 por ciento de la cuota del mercado.

CUADRO No. 1.4
 AMÉRICAS
 PRINCIPALES DESTINOS TURÍSTICOS 1996

Rango	Países	Llegada de Turistas (millones)	%
1	Estados Unidos	44.791	39.06
2	México	21.428	18.68
3	Canadá	17.386	15.16
4	Argentina	4.286	3.74
5	Puerto Rico	3.065	2.67
6	Brasil	2.210	1.93
7	Uruguay	2.152	1.88
8	Rep. Dominicana	1.815	1.58
9	Bahamas	1.809	1.46
10	Colombia	1.450	1.26
10	Chile	1.450	1.26
Sub - Total		101.702	88.66
Total Américas		114.706	100.00

Fuente: Organización Mundial del Turismo (OMT)

Con respecto a los ingresos, Estados Unidos ocupa el primer lugar con un total de 64,373 millones de dólares ocupando una cuota del mercado del 60.6 por ciento; seguido de Canadá con 8,813 millones de dólares y una cuota de mercado 8.3 por ciento. México cae al tercer sitio con 6,894 millones de dólares y acaparando el 6.49 por ciento del mercado. Esto nos indica que el turista gasta menos en nuestro país que en Canadá, como lo muestra el Cuadro No. 1.5.

CUADRO No. 1.5
 AMÉRICAS
 PRINCIPALES PAISES EN FUNCION
 DE SUS INGRESOS POR TURISMO 1996

Rango	Países	Ingresos (millones de dólares)	%
1	Estados Unidos	64,373	60.62
2	Canadá	8,813	8.30
3	México	6,894	6.49
4	Argentina	4,572	4.31
5	Brasil	2,273	2.14
6	Puerto Rico	1,698	1.79
7	Rep. Dominicana	1,747	1.65
8	Bahamas	1,378	1.30
9	Cuba	1,350	1.27
10	Jamaica	1,129	1.06
Sub - Total		94,426	88.92
Total Américas		106,191	100.00

Fuente: Organización Mundial del Turismo (OMT)

De acuerdo con la OMT el pronóstico de las llegadas de turistas internacionales a América del Norte para el año 2000 será de 97 millones y para 2010 de 134 millones.

1.4 TURISMO EN MÉXICO

Hasta ahora hemos analizado el comportamiento del turismo a nivel mundial, es conveniente establecer la conducta de esta actividad en el país, pero además tratar de conocer su impacto en la economía, para ello se utilizará la información presentada en Cuadro II.1.A del Compendio Estadístico del Turismo 1997.

Como generador de divisas para 1996, el rubro de los visitantes internacionales a México ocupó el tercer lugar después de las ventas del petróleo, manufacturas y maquiladoras, con una cifra de 6,894 millones de dólares. En el periodo de 1988 a 1996 ha mantenido una Tasa de Crecimiento Promedio Anual (TCPA) del 6.88 por ciento. En la balanza de cuenta corriente de 1996¹ se maneja un saldo a favor de 3,547.2 millones de dólares, y mantiene una TCPA del 19.5 por ciento de 1988 a 1996. Esto nos da cuenta de la importancia de la actividad turística en la Balanza Nacional de Pagos.

El Producto Interno Bruto (PIB) de 1996 a precios de 1993 sumo la cantidad de 1,190,344.6 millones de pesos, y a la Rama 63 (restaurantes y hoteles) le corresponde 58,610.4 millones de pesos lo que representa un 4.92 por ciento del total. Los hoteles participaron con 17,457.4 millones de pesos (1.47 %) y los restaurantes con 41,153 millones de pesos (3.45%). Si se considera el periodo 1988-1996 mientras que el PIB nacional creció a una TCPA del 2.75 por ciento el PIB de la Rama 63 se incrementó a una TCPA del 5.03 por ciento. Con esta información podemos deducir que el dinamismo existente en dicha Rama es mucho mayor que el nacional.

Con respecto al empleo para 1996 el personal ocupado a nivel nacional sumó 28.282 millones de puestos remunerados, de los cuales 5.730 millones corresponden a la Rama 63 (restaurantes y hoteles) esto significa una participación de 20.26 por ciento. Los empleos de la Rama 63 se dividen en directos e indirectos con 1,637 y 4,093 millones respectivamente. Si comparamos las cifras nacionales con las de la Rama específica dentro del periodo 1988-1996, se cuantifica una TCPA del 2.04 por ciento y 4.98 por ciento respectivamente. Con todo lo anterior puede decirse que la actividad turística ha ido en constante ascenso según se deriva de ese periodo.

¹ Compendio Estadístico del Turismo en México 1997. Secretaría de Turismo. Cuadro II.1.A. Diakettes 3%

Es importante mencionar que debido a este auge turístico, como resultado de las políticas gubernamentales en los últimos 25 años se han formado nuevas ciudades como Cancun, Quintana Roo; Ixtapa, Guerrero; Huatulco, Oaxaca, Loreto y Los Cabos en Baja California Sur.

Debido a que el crecimiento de la actividad turística esta en función de la demanda de estos servicios, es conveniente analizar las cifras referentes a la captación de turistas y de otros aspectos más.

Captación de turistas internacionales

La Organización Mundial de Turismo (OMT) indica que México captó 21 428 millones de turistas internacionales en 1996, cifra que colocó a México en el séptimo lugar a nivel mundial. En el período de 1981 a 1996 esta cifra creció en un 85.28 por ciento, a una TCPA del 3.28 por ciento. (Ver Cuadro No. 1.6)

CUADRO No. 1 6
MÉXICO
CAPTACIÓN DE TURISTAS INTERNACIONALES
E INGRESOS POR TURISMO
1981-1996

Año	Turistas (millones)	Ingresos (millones de dólares)
1981	13.189	3,333
1982	12.634	2,643
1983	13.552	2,762
1984	12.646	3,319
1985	12.850	2,949
1986	12.258	3,026
1987	14.361	3,545
1988	14.140	4,048
1989	14.964	4,822
1990	17.172	5,526
1991	16.067	5,980
1992	17.146	6,085
1993	16.440	6,167
1994	17.182	6,363
1995	20.162	6,164
1996 *	21.428	6,894

* Cifras presentadas por OMT

Fuente: Elaboración propia con información de la Organización Mundial del Turismo y del Censo Estadístico del Turismo 1997. Secretaría de Turismo. Cuadro O.S.A. Disco flexible 35.

En el año de 1996 México obtiene la cantidad de 6,894 millones de dólares por ingresos de turismo internacional ocupando el 16º lugar a nivel mundial. En el Cuadro No. 1.6 muestra el

comportamiento de los ingresos por turismo de 1981 a 1996 lo que permite afirmar que hubo un crecimiento del 206.84 por ciento y a una TCPA del 4.96 por ciento para el periodo.

1.4.1 Hotelería

La hotelería es la parte básica para la actividad turística porque provee los servicios de alojamiento, alimentación y otros complementarios necesarios para la permanencia de aquellas personas que se encuentran fuera de su residencia habitual. En este apartado se analizarán los aspectos más importantes que ayuden a describir el comportamiento de estas empresas en el país.

1.4.1.1 Oferta de alojamiento

Debido al incremento de la demanda turística, la oferta de alojamiento ha crecido en forma importante como lo muestra el Cuadro No. 1.7. Dentro del periodo comprendido de 1984 al 1996 el número de establecimientos de alojamiento² ha crecido considerablemente. En 1984 existían 5,310 y para 1996 aumentó a 9,050 lo que representa el 70.43 por ciento de aumento. Con respecto al número de cuartos en 1984 fue de 262,475 y en 1996 la cifra aumentó a 381,522 esto significa un crecimiento del 45.35 por ciento.

CUADRO No. 1.7
MÉXICO
OFERTA DE ALOJAMIENTO
1984-1996

Años	Establecimientos	Cuartos
1984	5,310	262,475
1985	6,761	300,500
1986	6,822	305,543
1987	7,507	305,567
1988	7,600	310,470
1989	7,721	321,765
1990	7,984	333,547
1991	8,239	345,159
1992	8,488	355,189
1993	8,753	366,423
1994	8,744	363,579
1995	8,820	370,298
1996	9,050	381,522

Fuente: Para su elaboración se consultó el *Compendio Estadístico de Turismo 1997* Secretaría de Turismo, Cuadro 5.1.A.

² Establecimientos clasificados en las categorías de 5, 4, 3, 2, 1 Estrellas, y sin categoría donde se incluyen villas, apartamentos, casas de huéspedes, posadas, bungalows, cuartos amueblados, campamentos, cabañas, suites y condominios.

En el Cuadro No. 1.8 indica la oferta de alojamiento para 1996 por entidad federativa, donde el estado de Veracruz ocupa el primer lugar con 930 establecimientos lo que representa un 10.28 por ciento del total, seguido por Jalisco y Distrito Federal con 7.38 y 6.86 por ciento respectivamente. En cuanto al número de cuartos el Distrito Federal ocupa el primer lugar con 44,938 representando el 11.78 por ciento, le siguen Quintana Roo y Jalisco con 8.73 y 8.68 por ciento respectivamente. En el mismo cuadro, el estado de Nayarit en 1996 tenía registrados 284 establecimientos con un total de 8,424 cuartos, cantidades que representaron el 3.14 y 2.21 por ciento respectivamente del total nacional, ocupando los sitios 13 y 17 en el mismo orden.

CUADRO No. 1.8
MÉXICO
OFERTA DE ALOJAMIENTO POR ENTIDAD FEDERATIVA 1996

Lugar	Estados	Establecimientos	%	Lugar	Estados	Cuartos	%
1	Veracruz	930	10.28	1	Distrito Federal	44,938	11.78
2	Jalisco	668	7.38	2	Quintana Roo	33,305	8.73
3	Distrito Federal	621	6.86	3	Jalisco	33,112	8.68
4	Guerrero	484	5.35	4	Veracruz	27,876	7.31
5	Oaxaca	459	5.07	5	Guerrero	25,448	6.67
6	Michoacán	431	4.76	6	Baja California	16,428	4.31
7	Chiapas	391	4.32	7	México	14,582	3.82
8	Tamaulipas	363	4.01	8	Tamaulipas	12,857	3.37
9	Quintana Roo	358	3.96	9	Michoacán	12,722	3.33
10	México	355	3.92	10	Oaxaca	12,677	3.32
11	Baja California	342	3.78	11	Sinaloa	12,671	3.32
12	Guanajuato	306	3.38	12	Guanajuato	12,239	3.21
13	Nayarit	284	3.14	13	Chihuahua	10,338	2.71
14	Sinaloa	268	2.96	14	Sonora	9,716	2.55
15	Puebla	265	2.93	15	Chiapas	9,540	2.50
16	Chihuahua	250	2.78	16	Puebla	9,068	2.38
17	Sonora	235	2.60	17	Nayarit	8,424	2.21
18	Morelos	203	2.24	18	Nuevo León	7,332	1.92
19	San Luis Potosí	174	1.92	19	Baja California Sur	7,098	1.86
20	Coahuila	168	1.86	20	Coahuila	6,844	1.74
21	Yucatán	168	1.86	21	Morelos	6,602	1.73
22	Colima	161	1.78	22	Yucatán	6,298	1.65
23	Hidalgo	158	1.75	23	San Luis Potosí	5,981	1.57
24	Baja California Sur	155	1.71	24	Colima	5,812	1.52
25	Zacatecas	148	1.64	25	Querétaro	5,359	1.40
26	Durango	121	1.34	26	Tabasco	4,511	1.18
27	Querétaro	120	1.33	27	Hidalgo	4,450	1.17
28	Campeche	119	1.31	28	Zacatecas	4,145	1.09
29	Tabasco	117	1.29	29	Campeche	3,289	0.88
30	Nuevo León	87	0.96	30	Durango	3,246	0.85
31	Tlaxcala	81	0.90	31	Aguascalientes	2,969	0.78
32	Aguascalientes	60	0.66	32	Tlaxcala	1,844	0.48
Total		9,050	100.00	Total		381,522	100.00

Fuente: Sistema Nacional de Información Turística, Secretaría de Turismo Cuadro VI.1.1.a

1.4.1.2 Actividad hotelera años 1992-1996

Como se observó en el apartado anterior, la rama hotelera es una actividad dinámica, esto se deduce a partir del crecimiento en número de establecimientos de 1984 a 1996 con una tasa promedio anual del 3.16 por ciento. Lo anterior es resultado del aumento de la actividad turística en general. Si se consideran los resultados que muestra el Cuadro No. 1.9 sobre las llegadas de turistas a hotel, se encontrará que de 1992 a 1996 aumentaron en 10.94 por ciento en total. En cuanto a los turistas nacionales para el mismo periodo correspondió un 5.54 por ciento y a los turistas extranjeros un 36.25 por ciento. Esta última cifra indica la importancia que tiene el nicho de mercado de turistas extranjeros, el cual deberá considerarse para la planeación de los servicios hoteleros.

CUADRO No. 1.9
LLEGADAS DE TURISTAS
1992-996

Año	Total	Nacional	Extranjeros
1992	42,193,374	34,767,270	7,426,104
1993	40,948,380	33,304,507	7,643,873
1994	41,262,739	33,488,622	7,774,117
1995	43,164,041	34,133,719	9,030,322
1996	46,810,518	36,692,603	10,117,915

FUENTE: Censo de Estadística del Turismo en México 1997. Secretaría de Turismo. Cuadro X.1 A

Los índices de alojamiento hotelero según Cárdenas (1990), son considerados como los indicadores más útiles para conocer las condiciones de rentabilidad de la hotelería. Así mismo permiten enterarse de la capacidad disponible por regiones turísticas de acuerdo con los tipos de categorías y tamaños de los establecimientos para ayudar a la expansión hotelera, con base a la demanda real, en baja y alta temporada, tanto para turistas nacionales como extranjeros, logrando llegar a un incremento sólido de la rentabilidad de cada uno de los hoteles de la zona.

Ocupación hotelera

Este índice se obtiene al dividir el total de habitaciones ocupadas en el periodo entre el número de habitaciones disponibles en el mismo periodo. La ocupación hotelera en México de 1992 a 1996 ha sido aproximadamente del 50 por ciento anual. La estacionalidad de la ocupación hotelera durante el periodo presenta picos máximos en los meses de julio y agosto y los picos mínimos en el mes de septiembre. Calculando los índices estacionales, se puede decir que los meses que están arriba del promedio mensual son febrero, marzo, abril, junio, julio y agosto.

Estadia en hoteles

Es un promedio de permanencia en días por turista que se calcula al dividir el total de pernctaciones de los turistas en un periodo determinado entre el número de llegadas de turistas a hoteles en el mismo periodo. El Cuadro No. 1 10 indica que la estadia en hoteles de México es un poco más de dos días en el periodo comprendido de 1992 a 1996.

CUADRO No. 1 10
MÉXICO
ESTADIA EN HOTELES
1992-1996

Año	Días
1992	2.23
1993	2.20
1994	2.18
1995	2.15
1996 ^{pt}	2.16

^{pt} Proforma.

Fuente: Elaborado en base al cuadro No. X.1 A. del Compendio Estadístico del Turismo en México 1997. Secretaría de Turismo.

Para finalizar se puede decir que el turismo es una actividad creciente en el periodo de 1981 a 1996, esto se refleja en los ingresos internacionales por turismo que aumentaron de 105,621 a 422,745 millones de dólares lo que representa un incremento del 400 por ciento con una TCPA del 9.69 por ciento. En 1996 los ingresos por turismo internacional representaron el 8.3 por ciento del comercio internacional de bienes y el 35 por ciento del comercio internacional de servicios.

En los 15 años del periodo, el incremento de turistas internacionales fue del 200 por ciento con una TCPA del 4.48 por ciento. En cifras absolutas para los años de 1981 y 1996 fueron de 292 227 y 593.630 millones de turistas internacionales respectivamente. La OMT estima que los ingresos turísticos mundiales para los años 2000 y 2010 serán de 621 y 1550 miles de millones de dólares respectivamente. Las habitaciones de la oferta hotelera mundial en los últimos 15 años de 1980 a 1995 aumentaron de 8.3 a 12.6 millones de habitaciones lo que representa un incremento del 66 por ciento y una TCPA de 2.82 por ciento.

El turismo en México para el periodo 1988-1996 la TCPA del PIB fue del 2.75 por ciento y de la Rama 63 (restaurantes y hoteles) fue del 5.03 por ciento, con respecto al empleo a nivel nacional su TCPA fue del 2.04 por ciento y de la Rama 63 representa un 4.92 por ciento, lo que indica un crecimiento importante en esta parte de la economía nacional. Los ingresos por turismo internacional de 1981 a 1996 crecieron en un 206.84 por ciento y a una TCPA del 4.96 por ciento en periodo de 1992-1996, el turismo nacional creció un 5.54 por

ciento y el extranjero un 36.25 por ciento. La ocupación hotelera en México para el mismo período fue del 50 por ciento anual y la estadia promedio fluctuó de 2.15 a 2.23 días.

BIBLIOGRAFÍA:

Cárdenas Tabares, Fabio (1990). Comercialización del Turismo. Tercera edición, México: Trillas. pp. 87-99.

Huéscar, Augusto (1997). "Crecimiento esperado del mercado turístico: oportunidades y limitaciones". Ponencia presentada en el III Seminario Internacional de Turismo México, D.F. Septiembre de 1997.

O.M.T. (Organización Mundial del Turismo)1997. Previsiones del Turismo Mundial hasta el año 2000 y después. III Seminario Internacional de Turismo. México, D.F., Septiembre de 1997.

Secretaría de Turismo. "Compendio Estadístico del Turismo en México 1997". Diskettes 3½.

DIAGNÓSTICO DE LA HOTELERÍA EN EL ESTADO DE NAYARIT

2.1 TURISMO EN NAYARIT

El estado de Nayarit por su ubicación geográfica y la variedad y calidad de sus recursos naturales ofrece diferentes atractivos que pueden ser gozados por los diferentes tipos de turismo, llamesé de playa, montaña, cultural, deportivo, y todo debido a la diversidad con que cuenta la entidad para el desarrollo de la industria turística.

El papel que juega la actividad turística dentro de la evolución del Producto Interno Bruto estatal es muy importante porque de acuerdo con Wicab (1998), la rama de hoteles y restaurantes entre 1980 y 1988 se duplicó, y nuevamente se repite el fenómeno de 1988 a 1993. También el mismo autor menciona que este crecimiento es el resultado de la política económica basada en "la acumulación de divisas a través de la generación de superávit comerciales y, por lo mismo, una política comercial activa que ha venido promoviendo la apertura económica asociada a un tipo de cambio subvaluado". Derivando así para Nayarit un crecimiento continuo de la industria turística y en especial para los municipios de Bahía de Banderas, Compostela y Tepic.

El Producto Interno Bruto de Nayarit en 1993 sumó un total de 8,186,643 millones de pesos de los cuales la rama turística generó 391,575 miles de pesos lo que representa una participación del 4.78 por ciento del total. El total de empleos en Nayarit para 1993 sumó 67,793 y para la rama turística 8167, lo que representa el 12 por ciento del total.

2.2 ESTRUCTURA HOTELERA

2.2.1 Oferta de alojamiento

En el periodo comprendido de 1984 a 1996 la oferta de alojamiento en Nayarit se ha incrementado de 104 a 284 establecimientos¹ lo que representa un 273 por ciento y una tasa de crecimiento promedio anual (TCPA) del 8.73 por ciento. En cuanto al número de cuartos para el mismo periodo se incrementó de 2545 a 8,424, representado 331 por ciento de aumento, la TCPA del periodo es igual a 10.49 por ciento, como se analiza en el Cuadro No. 2.1. En oferta de alojamiento, a nivel nacional Nayarit ocupa el 13vo. lugar en número de establecimientos y 17vo. lugar en número de cuartos.²

CUADRO No. 2 1
NAYARIT
OFERTA DE ALOJAMIENTO
1984-1996

Años	Establecimientos	Cuartos
1984	104	2,545
1985	129	3,042
1986	129	3,038
1987	183	4,698
1988	203	5,065
1989	217	5,590
1990	222	5,685
1991	222	5,912
1992	223	6,206
1993	234	6,438
1994	263	7,840
1995	263	7,809
1996	284	8,424

Fuente: Elaborado a partir del cuadro VI 1.A, Censo Estadístico de Turismo en México 1997, Secretaría de Turismo.

2.2.2 Llegadas de turistas 1992-1996

La oferta hotelera se ha incrementado a raíz del crecimiento en las llegadas de turistas extranjeros, en 1992 la cifra sumó 12,991 y para 1996 llegó a 109,542 turistas representando un aumento del 843.21 por ciento, a una TCPA del 70.41 por ciento; aunque es necesario aclarar que para el año base no se registra llegada de turistas extranjeros en los hoteles de 5

¹ Establecimientos clasificados en las categorías de 5, 4, 3, 2, 1 Estrellas, y sin categoría donde se incluyen viles, apartamentos, casas de huéspedes, posadas, bungalows, cuartos amueblados, campamentos, cabañas, suites y condominios

² Ver Cuadro No. 1.8 del Capítulo 1.

Estrellas como se observará en el Cuadro No. 2.3. En cambio, analizando la llegada de turistas nacionales en el mismo periodo, en 1992 la cantidad fue de 408,590 y para el año 1996 totalizó 312,678, lo que representa una disminución del 23.47 por ciento. Esto significa que decreció a una TCPA del 6.92 por ciento. Una posible explicación al fenómeno puede derivarse de las crisis que ha sufrido el país en el periodo. Si se revisa el total de llegadas de turistas realmente no representa un aumento importante, como lo indica el Cuadro No. 2.2.

CUADRO No. 2.2
NAYARIT
LLEGADAS DE TURISTAS NACIONALES
Y EXTRANJEROS
1992-1996

Año	Total	Nacional	Extranjeros
1992	421581	408590	12991
1993	379440	314335	65105
1994	461130	353314	107816
1995	370277	273482	96795
1996	422220	312678	109542

FUENTE: Elaboración propia en base al Cuadro No. X.1.6 del Anuario Estadístico del Turismo en México 1997. Secretaría de Turismo. Disco flexible de 3 1/2".

Si se analiza la llegada de turistas a hoteles por categoría en el Cuadro No. 2.3, se observa que en la clasificación de 5 Estrellas para 1992 no se tiene registro de turistas extranjeros por lo tanto el total 86,266 corresponde a los turistas nacionales. Para el año de 1993, el número de turistas nacionales en esta clase suma 16,553 lo que representa una disminución del 80 por ciento en comparación al año anterior, el total desciende en un 22 por ciento, aquí la caída no es drástica porque la llegada de extranjeros sumó la cantidad de 51,038. De acuerdo al mismo cuadro, se puede decir que para esta categoría el mejor año por las llegadas de turistas es 1994. Con respecto a los turistas nacionales la cifra mayor se ubica en el año 1992, y para los años subsiguientes muestra altibajos hasta ubicarse en 1996 con 26,160. Considerando a las llegadas turistas extranjeros, la cifra más alta pertenece al año 1994 con 86,922.

En la categoría de 4 Estrellas el total de llegadas de turistas para 1992 sumó 116,878, después esta cifra disminuye hasta 78,150 en 1995 lo que representa un 33 por ciento menos, y al año siguiente ésta aumenta a 102,617. El mejor año es 1992 para las llegadas de los nacionales con 111,358, después éstas bajan hasta 64,879 en 1995, aunque para 1996 esta cifra aumenta a 78,522. Con respecto a las llegadas de turistas extranjeros, se observa que aumentan de 5,520 a 24,095 en el periodo analizado, este aumento en porcentaje es de 436.50, muy significativo por cierto.

Revisando la clase de 3 Estrellas, en el año de 1994 alcanza su punto máximo con 94,845 llegadas de turistas, de los cuales el 91.13 por ciento corresponde a los nacionales y el 8.87 por ciento a los extranjeros. Esta relación se mantiene a lo largo del período.

La categoría de 2 Estrellas en comparación a las demás, es la única que ha mantenido un crecimiento constante en el periodo, a excepción del año 1995 donde ocurre una disminución mínima. Las llegadas de turistas se han incrementado aproximadamente en un 19 por ciento.

CUADRO No. 2.3
NAYARIT
LLEGADAS DE TURISTAS A HOTELES
POR CATEGORÍA
1992-1996

Año	Categoría	Total	Nacionales	Extranjeros
1992	5 Estrellas	86,266	86,266	0
	4 Estrellas	116,870	111,358	5,520
	3 Estrellas	70,299	65,215	5,084
	2 Estrellas	78,384	76,284	2,100
	1 Estrella	69,754	69,467	287
1993	5 Estrellas	67,591	16,553	51,038
	4 Estrellas	94,399	86,691	7,708
	3 Estrellas	66,509	62,376	4,133
	2 Estrellas	79,426	77,556	1,870
	1 Estrella	71,515	71,159	356
1994	5 Estrellas	111,219	24,297	86,922
	4 Estrellas	97,778	88,231	9,547
	3 Estrellas	94,845	86,436	8,409
	2 Estrellas	88,060	85,856	2,404
	1 Estrella	69,228	68,694	534
1995	5 Estrellas	86,796	18,339	68,457
	4 Estrellas	78,150	64,879	13,271
	3 Estrellas	68,966	61,203	5,763
	2 Estrellas	88,045	80,108	7,937
	1 Estrella	50,320	48,953	1,367
1996	5 Estrellas	96,758	26,160	70,598
	4 Estrellas	102,617	78,522	24,095
	3 Estrellas	75,876	70,918	4,958
	2 Estrellas	93,108	84,835	8,273
	1 Estrella	53,861	52,243	1,618

FUENTE: Elaboración propia en base al Cuadro X.1.A del Compendio Estadístico del Turismo en México, 1997. Secretaría de Turismo. Discos flexibles de 3 1/2".

Por último, en la clasificación de 1 Estrella se observa que su punto máximo se ubica en el año 1993 con 71,515 llegadas, disminuyendo a 50,320 en 1995, representando una baja del 29.64 por ciento, para el año de 1996 la cifra suma 53,861 llegadas de turistas, lo que representa un 7.04 por ciento más en comparación al año anterior. Las llegadas de turistas

nacionales tienen el mismo comportamiento que el total. La participación de los extranjeros es mínima para el año de 1992 con 0.41 por ciento, alcanzando el 3 por ciento para el año de 1996.

En general se puede decir que los turistas extranjeros prefieren hospedarse en hoteles de 5 Estrellas, esto pudiera decirse que es el reflejo del nivel económico del que provienen. De los turistas nacionales se observa que hay un comportamiento irregular en cuanto a sus preferencias y esto pudiera deberse a los diferentes estados que a sumido la economía nacional para el periodo examinado.

2.2.3 Ocupación hotelera

En el estado de Nayarit el porcentaje de ocupación hotelera se ha incrementado en forma importante en el periodo comprendido de 1992 a 1996, revisando el Cuadro No. 2.4 la ocupación anual aumenta de 31.13 a 46.30 por ciento, la diferencia 15.17 por ciento para este lapso, a pesar de una baja en el año de 1995. Este incremento es muy importante porque sucedió a pesar de que la oferta de alojamiento creció en más de un 35 por ciento. En la categoría de 5 Estrellas, este índice muestra un crecimiento constante de 16.58 a 77.46 por ciento en el periodo. En cambio para la clasificación de 4 Estrellas, el índice tiene altibajos, aunque se incrementa de 39.52 a 44.56 por ciento. Para los hoteles de 3 y 2 Estrellas en el periodo, el indicador muestra más bien una disminución. Para la categoría de 1 Estrella la ocupación hotelera aumenta de 37.22 a 39.94 por ciento. En conclusión, en la categoría de 5 Estrellas el índice presenta el crecimiento más importante, esto pudiera ser resultado del incremento en la llegada de turistas extranjeros que se alojan en dicha categoría.

CUADRO No. 2.4
NAYARIT
OCUPACIÓN HOTELERA ANUAL Y POR CATEGORÍA
1992-1996
(En porcentajes)

Año	Anual	5 Estrellas	4 Estrellas	3 Estrellas	2 Estrellas	1 Estrella
1992	31.13	16.58	39.52	30.24	30.59	37.22
1993	34.34	42.23	36.54	27.14	27.50	36.03
1994	45.05	70.91	42.47	32.45	31.63	36.93
1995	43.71	76.88	35.46	29.87	28.65	37.95
1996	46.30	77.46	44.56	30.01	28.31	39.94

FUENTE: Elaboración propia en base al Cuadro X.1.A del Compendio Estadístico del Turismo en México, 1997. Secretaría de Turismo. Dirección de Estadística.

La ocupación hotelera en Nayarit se ve afectada por la estacionalidad del turismo que llega al estado. Considerando la información que ofrece el Cuadro No 2.5 se puede decir que

Agosto es el mes que en la mayoría de los años de la serie es el de mayor ocupación. Se calcularon los índices estacionales en base a estos datos, resultando que los meses que están por arriba del promedio mensual son enero, febrero, marzo, abril, julio, agosto y diciembre.

CUADRO No. 2.5
NAYARIT
OCUPACIÓN MENSUAL HOTELERA
1992-1996
(En porcentajes)

Mes	1992	1993	1994	1995	1996
Enero	26.96	42.18	43.54	42.63	41.38
Febrero	34.85	37.08	45.20	41.50	48.20
Marzo	26.71	34.05	53.58	42.89	51.06
Abril	38.98	43.15	49.39	48.17	47.31
Mayo	29.58	29.46	35.84	41.41	45.38
Junio	29.23	21.49	34.45	40.02	40.65
Julio	35.25	39.41	59.25	53.17	57.71
Agosto	39.03	43.98	60.93	53.14	58.30
Septiembre	24.53	22.22	35.50	36.38	40.67
Octubre	27.14	22.87	35.67	40.18	37.43
Noviembre	26.95	30.74	39.98	39.86	43.78
Diciembre	34.56	45.16	46.68	43.87	43.37
Anual	31.13	34.34	45.05	43.71	46.30

Fuente: Elaborado en base al Cuadro No. X.1.1 M. Censado de Estadística del Turismo en México 1997. Secretaría de Turismo. Dirección de T.S.

2.2.4 Estadia en hoteles

Este indicador se refiere a la estancia promedio en días por turista en hoteles, en el caso de Nayarit y analizando el Cuadro No. 2.6 indica que la estadia general se incrementó de 2.18 a 3.25 noches para el período de 1992 a 1996. Con respecto a la estadia de los turistas nacionales en 1992 era de 1.93 noches y para 1996 se incrementó a 2.08 noches. En cuanto a la estancia promedio de los turistas extranjeros disminuyó de 10.23 a 6.59 noches, lo que indica una baja de 3.64 noches. Este descenso hace pensar que el turista extranjero no encuentra tan atractivo el destino turístico Nayarit como ocurrió a principios de la década y por ello su estancia es menor, esto se sustenta revisando el apartado de llegadas de turistas anterior donde se observó que el número de llegadas de extranjeros aumentó a una tasa de crecimiento promedio anual del 70.41 por ciento de 1992 a 1996 y ello no se refleja en una estancia más larga sino al contrario se hace más corta en aproximadamente 3 días.

CUADRO No. 2.6
NAYARIT
ESTADÍA DE TURISTAS EN HOTELES
1992-1996
(Días)

Año	Total	Nacionales	Estranjeros
1992	2.18	1.93	10.23
1993	3.23	2.40	7.23
1994	3.46	2.49	6.67
1995	3.33	2.06	6.94
1996	3.25	2.08	6.59

FUENTE: Elaboración propia en base al Cuadro X.1.A del Censo Estadístico de Turismo en México, 1997. Secretaría de Turismo. Disco flexible de 3.1/2.

En Cuadro No. 2.7 se presenta la estadía en hoteles por categoría para el período comprendido de 1992 a 1996, en la clase de 5 Estrellas en general esta sumó 1.04 días para 1992 y para 1995 6.86 días lo que representa un incremento de 5.82 días, y en 1996 disminuye a 6.29 días. Para los turistas nacionales la estadía aumentó de 1.04 a 3.38 días entre 1992 y 1995, en 1996 disminuye a 3.29 días. Con respecto a los turistas extranjeros el comportamiento del índice no indica una gran variación.

Para la categoría de 4 Estrellas, la estadía en total del mismo cuadro indica 2.54 días para 1992, y se incrementa a 3.65 días en 1994, disminuye en 1995 a 2.49 y aumenta a 2.78 en 1996. Revisando la estadía de los turistas nacionales para 1992 fue de 2.20 días y aumento a 3.37 en 1994, disminuyendo después a 2.12 en 1996. Para los turistas extranjeros en esta categoría los datos indican que disminuye de 9.38 a 3.91 días de 1992 a 1995. En 1996 la cifra sube a 4.94 días. En general, existe una disminución 3.64 días de 1992 a 1996 con respecto a los turistas extranjeros.

Analizando el mismo Cuadro No. 2.7, la clase de 3 Estrellas indica que la estadía en general para Nayarit en el año 1992 fue de 3.05 días descendiendo a 2.39 en 1996. Esto mismo ocurre con los turistas nacionales pues el indicador disminuye de 2.42 a 1.70 días para el período. Considerando la estadía de extranjeros se observa que se comporta en forma errática pues en 1992 asume 11.16 días después disminuye hasta 4.56 días en 1994, y en el año 1995 alcanza una cifra de 12.54 días, para posteriormente bajar a 12.29 días.

En la clase de 2 Estrellas, el promedio de estancia general para Nayarit disminuyó de 2.61 a 1.80 días entre los años de 1992 a 1996. Para los turistas nacionales y en el mismo periodo la cifra baja de 2.37 a 1.81 días. Observando los datos de los turistas extranjeros se puede decir que la estadía sufre una baja muy considerable de 11.49 a 1.62 días entre los años de 1992 y 1996, el descenso significa 9.87 días menos de permanencia de estos turistas en el estado en este tipo de hoteles.

La última categoría corresponde a 1 Estrella, la estadia total aumenta de 1.65 a 2.40 días en general para el estado, considerando el periodo de 1992 a 1996. En cuanto a los turistas nacionales también el índice aumenta de 1.65 a 2.37 días. La estancia de los turistas extranjeros en esta clase también aumenta de 1.08 a 3.57 días, aquí es donde se observa un mayor crecimiento en comparación a los nacionales.

CUADRO No. 2.7
NAYARIT
ESTADIA DE TURISTAS EN HOTELES
POR CATEGORÍA
1992-1996
(Días)

Año	Categoría	Total	Nacionales	Extranjeros
1992	5 Estrellas	1.04	1.04	-
	4 Estrellas	2.54	2.20	9.36
	3 Estrellas	3.05	2.42	11.15
	2 Estrellas	2.61	2.37	11.40
	1 Estrella	1.65	1.65	1.08
1993	5 Estrellas	5.92	2.46	7.04
	4 Estrellas	3.39	3.12	6.40
	3 Estrellas	2.95	2.47	10.19
	2 Estrellas	2.34	2.14	10.58
	1 Estrella	1.73	1.74	1.05
1994	5 Estrellas	6.02	2.50	7.00
	4 Estrellas	3.65	3.37	6.15
	3 Estrellas	2.50	2.30	4.56
	2 Estrellas	2.43	2.35	5.12
	1 Estrella	1.74	1.74	1.47
1995	5 Estrellas	6.86	3.38	7.79
	4 Estrellas	2.49	2.20	3.91
	3 Estrellas	2.60	1.88	12.54
	2 Estrellas	1.87	1.94	1.21
	1 Estrella	1.83	1.79	3.39
1996	5 Estrellas	6.29	3.29	7.41
	4 Estrellas	2.78	2.12	4.94
	3 Estrellas	2.39	1.70	12.29
	2 Estrellas	1.80	1.81	1.62
	1 Estrella	2.40	2.37	3.57

FUENTE: Elaboración propia en base al Cuadro X.1 A del Compendio Estadístico del Turismo en México, 1997. Secretaría de Turismo. Onca flexible de 3 1/2

2.3 Oferta Hotelera en Nayarit 1998.

En el estado de Nayarit se ha precisado la oferta hotelera en base a la información estadística de la Secretaría de Turismo, los establecimientos registrados como hoteles suman 106 con un total de 5590 cuartos de acuerdo a lo que presenta Cuadro No. 2.8, concentrando el mayor número de hoteles dentro de las categorías de 2 y 1 Estrellas, clase

económica y sin categoría, el 63 por ciento del total, y sólo de 5, 4 y 3 Estrellas representan cerca del 37 por ciento. Ahora, si se revisa la oferta de cuartos en el mismo cuadro ocurre lo contrario, los hoteles de 3, 4 y 5 Estrellas concentran el 73.42 por ciento del total estatal, y puede pensarse que en estas categorías se encuentran las empresas de mayor infraestructura³. Dentro del estado de Nayarit, los municipios que concentran el mayor número de hoteles son Bahía de Banderas y Compostela que además cuentan con la mayor y mejor infraestructura turística y la mayor y mejor oferta hotelera. San Blas y Tepic también participan de manera importante en la entidad. Juntos, los cuatro municipios representan casi el 71 por ciento de la oferta del estado, y del número de cuartos concentran el 88 por ciento. El resto de los municipios comprenden un poco más del 29 por ciento con hoteles de 3, 2, 1 Estrellas, clase económica y sin categoría.

En el Cuadro No. 2.9 se muestra la importante participación dentro de esta actividad de los municipios de Bahía de Banderas, Compostela, San Blas y Tepic, pero además indica lo conveniente que es estudiar a los establecimientos de 3 a 5 Estrellas ya que dichos municipios contienen al 92.3 por ciento del total estatal, y 96.67 por ciento con respecto al número de cuartos.

2.4 ENCUESTA APLICADA A EMPRESAS HOTELERAS

Con el objeto de diseñar una empresa consultora que ofrezca servicios a las empresas hoteleras del Estado, se decidió llevar a cabo una encuesta que permitiera, a partir de la selección de la muestra, obtener información para elaborar un diagnóstico de los hoteles y que de acuerdo a los resultados generados, definir los servicios que debe ofrecer un organismo consultor. Para aplicar el cuestionario a estas empresas fue necesario determinar el número total de estos establecimientos. Para ello se considero el Directorio Hotelero 1998, publicado por la Secretaría de Turismo del Estado de Nayarit. Así, analizando el Cuadro No. 2.9 podemos definir que la población en estudio estará compuesta por los hoteles ubicados en los municipios de Bahía de Banderas, Compostela, San Blas y Tepic con categorías de 3, 4 y 5 Estrellas ya que ellos concentran la mayor oferta hotelera como se menciona en el apartado anterior.

En base a lo anterior, se decidió estudiar a los establecimientos hoteleros de estos cuatro municipios, los cuales en algún momento pueden conformar el mercado potencial que demandan los servicios de consultoría que sean específicos para la actividad hotelera.

³ Se refiere a los hoteles que tienen un mayor promedio de cuartos.

CUADRO No. 2.8
 NAYARIT
 OFERTA HOTELERA ¹⁾
 POR CATEGORÍA, NÚMERO DE CUARTOS
 A NIVEL MUNICIPAL
 MAYO 1998

Municipio	5 Estrellas		4 Estrellas		3 Estrellas		2 Estrellas		1 Estrella		Otros ²⁾		TOTAL	
	Hts.	Cios.	Hts.	Cios.	Hts.	Cios.	Hts.	Cios.	Hts.	Cios.	Hts.	Cios.	Hts.	Cios.
Acoapotea					1	37			1	12	1	22	2	58
Ahuacatlán							1	15				1	2	24
Amatitán de Cañas														15
Bahía de Banderas	6	2080	3	427	1	10	3	67			7	107	20	2671
Compostela			3	328	8	321	3	57	1	80	3	74	18	828
Ixtlán del Río			1	42			3	37			1	18	5	87
Ruiz							1	30			1	20	2	50
San Blas			1	45			4	127	1	13	2	22	8	207
Santiago					1	56	2	34			6	95	9	165
Tecuala											3	43	3	43
Tepeh	1	109	7	432	6	237	5	158	7	253	3	50	29	1239
Tuxpan					1	39	1	35	1	15	2	28	5	118
Xalticco											2	54	2	54
Total	7	2169	15	1272	17	663	24	597	11	343	32	546	106	5590

¹⁾ Se consideraron los establecimientos registrados como hoteles.

²⁾ Incluye las categorías clase económica y su categoría.

Hts. Habitaciones.

Cios. Cuartos.

FUENTE: Elaboración propia en base al Directorio Hotelero. Secretaría de Turismo de Nayarit. Dirección de Planeación y Desarrollo, Mayo 1998.

CUADRO No. 2.9
OFERTA HOTELERA ^v
POR CATEGORÍA, NÚMERO DE CUARTOS
A NIVEL MUNICIPAL
MAYO 1998.

Municipio	5 Estrellas		4 Estrellas		3 Estrellas		Subtotal Categorías		Resto de Categorías		Total	
	Hts.	Cios.	Hts.	Cios.	Hts.	Cios.	Hts.	Cios.	Hts.	Cios.	Hts.	Cios.
Bahía de Banderas	6	2060	3	427	1	10	10	2497	10	174	20	2671
Compostela			3	326	6	323	11	647	7	181	18	828
San Blas			1	45			1	45	7	162	8	207
Tepec	1	109	7	432	6	237	14	778	15	461	29	1239
Subtotal Región	7	2160	14	1230	15	568	36	3957	39	978	75	4845
Resto del Estado	0	0	1	42	2	95	3	137	28	508	31	645
Total	7	2160	15	1272	17	663	39	4104	67	1486	106	5590

^v Se consideró la actualización registrada como hoteles

^v Incluye las categorías clase económica y sin categoría

Hts. Habitaciones

Cios. Cuartos

FUENTE: Estimación propia en base al Directorio Hotelero. Secretaría de Turismo de Hayati, Director de Planeación y Desarrollo. Mayo 1998.

El cuestionario⁴ consta de cinco apartados: En el primero se solicitan los datos generales de la empresa, localización, tamaño de empresa, categoría y número de habitaciones. El segundo y tercero tiene por objeto definir el perfil tanto de la empresa como del empresario. El cuarto trata acerca de la operación de la empresa. Y en el quinto trata acerca del uso de la tecnología y la capacitación.

Al inicio de esta investigación se exploró la posibilidad de que la selección de la muestra fuera aleatoria y representativa, considerando los siguientes criterios:

- i. Categoría del hotel. Se descartaron los hoteles con menos de tres Estrellas debido a que su promedio de cuartos es muy bajo en comparación al resto de la clasificación.
- ii. Localización geográfica. Dado que los municipios de Bahía de Banderas, Compostela, San Blas y Tepic, concentran la mayor oferta hotelera del estado se seleccionaron para aplicar la encuesta.

Para el tamaño de la muestra se definió que fuera necesario levantar una de gran tamaño, para asegurar la representatividad de cada uno de los criterios señalados. En consecuencia se descartó la posibilidad de trabajar con una muestra probabilística y se realizó la selección de hoteles para determinar el número de empresas que se entrevistarían respetando en lo posible los criterios anteriores.

En principio se planeó aplicar la encuesta a 30 establecimientos de un total de 36 para cubrir el 83 por ciento de la población. El diseñar una muestra y aplicarla para llevar a cabo la investigación son dos cosas distintas, esto es necesario decirlo porque al levantar los cuestionarios a los hoteles previamente elegidos, se encontró que en la mayoría de los negocios los responsables de dar la información mostraron gran resistencia y en algunos ninguna cooperación. Esto es, que en varios de los establecimientos no se permitió el acceso para entrevistar a los administradores y así informales de la investigación que se estaba llevando a cabo. Debido a estas barreras encontradas se decidió pedir apoyo a la Secretaría de Turismo para la aplicación de los cuestionarios en los municipios de Bahía de Banderas y Compostela, lográndose levantar 7 cuestionarios con la ayuda de los delegados de esta Secretaría en esos municipios. Así el número de cuestionarios aplicados sumó 17, por tanto la muestra representa un poco más del 47 por ciento de la población.

⁴ Se tomó en consideración en su forma general el presentado por el Dr. Alejandro Mungaray Lagarda (1997) en su libro "Organización Industrial de redes de subcontratación para pequeñas empresas en la frontera norte de México". Primera Edición, México: Nacional Financiera, pp. 144-159.

La encuesta por su distribución geográfica se aplicó en un 11.8 por ciento en Bahía de Banderas, 29.4 por ciento en Compostela, 5.9 por ciento en San Blas y 52.9 por ciento en Tepic. Estos resultados aparecen en el Cuadro No. 2.10

CUADRO No. 2.10
NAYARIT
INDUSTRIA HOTELERA
DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA DE LA ENCUESTA

Municipio	Porcentaje
Bahía de Banderas	11.8
Compostela	29.4
San Blas	5.9
Tepic	52.9
Total	100.0

FUENTE: Encuesta aplicada a empresas hoteleras en los municipios: Bahía de Banderas, Compostela, San Blas y Tepic (octubre de 1990 a febrero de 1991).

Otro factor que se consideró para aplicar la encuesta en esos cuatro municipios es la limitación de tiempo y recursos. Con esta muestra se obtuvieron algunos indicadores que permiten puntualizar la participación de la hotelería en el desarrollo económico del estado. Pero también, hacer un análisis que permita llegar a construir una caracterización de las empresas hoteleras para la región delimitada anteriormente, a través de medir las siguientes variables:

- ✓ Perfil de las empresas encuestadas
- ✓ Perfil de los empresarios y sus expectativas
- ✓ Perfil laboral
- ✓ Operación de la empresa

Los objetivos de la investigación de campo son los de precisar el perfil de los hoteles que actualmente operan en el estado de Nayarit. Para ello se investigó si dichos hoteles están registrados como: Único Propietario, Cooperativa o bien Sociedad Anónima. Asimismo se investigó el papel que tienen en las empresas los socios mayoritarios sobre todo en la operación de la empresa. Que niveles de dirección ostentan los socios mayoritarios y de dichos socios mayoritarios se precisaron algunos aspectos como su edad para sobre todo con este indicador ver la permeabilidad o no de las innovaciones, correlacionándolo esto con el grado de estudios de los empresarios y sobre todo la ocupación anterior de dicho empresario y en el momento actual si tiene otros ingresos nos permitió detectar hasta donde en forma exclusiva estos empresarios están dedicados a la hotelería. Asimismo, se obtuvo información sobre la visión que ellos tienen con respecto del desempeño de su empresa y de sus motivaciones para dicho negocio y su visión respecto a las perspectivas de la hotelería. Con todo esto vamos a exponer cuál es el perfil finalmente de la empresa hotelera en el

estado de Nayarit, que será el mercado de la consultoría que estamos proyectando en esta tesina.

2.4.1 Perfil de la empresa hotelera

La muestra se aplicó en 1 hotel de 5 Estrellas, 10 de 4 Estrellas y 6 de 3 Estrellas representando en la región este nivel de hoteles poco más del 22 por ciento del total de 75 establecimientos registrados en el estado. Cabe destacar que con respecto a estas categorías los hoteles en la región suman 36, lo que representa aproximadamente el 47 por ciento del total de la región (véase Cuadro No. 2.11).

CUADRO No. 2.11
NAYARIT
INDUSTRIA HOTELERA
CATEGORIA DEL HOTEL

Categoría	Porcentaje
5 Estrellas	5.9
4 Estrellas	58.8
3 Estrellas	35.3
Total	100.0

FUENTE: Encuesta aplicada a empresas hoteleras en los municipios: Bahía de Banderas, Compostela, San Blas y Tepic (octubre de 1995 a febrero 1996).

De acuerdo al Cuadro No. 2.12 las empresas encuestadas por su tamaño se clasifican en micro (23.5%), pequeña (58.8%) y mediana (17.60%). En cuanto a la oferta de habitaciones muestra una mediana 56 cuartos para los establecimientos. Se encontró que del 100% de nuestras encuestas un 41 por ciento de los hoteles entrevistados tienen un Único Propietario y el resto 59 por ciento es Sociedad Anónima.

CUADRO No. 2.12
NAYARIT
INDUSTRIA HOTELERA
TAMAÑO DE LA EMPRESA

Tamaño	Porcentaje
Micro	23.5
Pequeña	58.8
Mediana	17.6
Total	100.0

FUENTE: Encuesta aplicada a empresas hoteleras en los municipios: Bahía de Banderas, Compostela, San Blas y Tepic (octubre de 1995 a febrero 1996).

2.4.2 Perfil del empresario y sus expectativas

En cuanto al puesto que ocupa el socio mayoritario o bien el propietario único los resultados indican que más del 90 por ciento es el líder de la empresa, de tal suerte que la conducción de la hotelería de la muestra levantada se lleva a cabo por los propietarios mismos o por el socio mayoritario de la sociedad (véase Cuadro No. 2.13).

CUADRO No. 2.13
NAYARIT
INDUSTRIA HOTELERA
PUESTO DEL SOCIO MAYORITARIO

Puesto	Porcentaje
Director General	25.0
Gerente General	31.3
Miembro del consejo	18.8
Administrador	18.8
Secretario de la sociedad	6.3
Total	100.00

FUENTE: Encuesta aplicada a empresas hoteleras en los municipios: Santa de Bandera, Compostela, San Blas y Tepic. Incluye de 1994 a febrero de 1999.

Se encontró que la edad promedio del socio mayoritario es de 49 años y una mediana de 45 años, lo cual indica un perfil viable para las innovaciones que tendrán que promoverse por parte de la consultoría. Por otra parte, el perfil de los propietarios y de los que dirigen las empresas tiene un buen nivel de estudios ya que más del 73 por ciento tienen licenciatura o posgrado. Estos resultados se observan en el Cuadro No. 2.14.

CUADRO No. 2.14
NAYARIT
INDUSTRIA HOTELERA
GRADO DE ESTUDIOS DEL EMPRESARIO

Grado de estudios	Porcentaje
Primaria	6.7
Preparatoria	13.3
Vocacional - Escuela Técnica	8.7
Licenciatura	66.7
Posgrado	6.7
Total	100.00

FUENTE: Encuesta aplicada a empresas hoteleras en los municipios: Santa de Bandera, Compostela, San Blas y Tepic. Incluye de 1994 a febrero de 1999.

Sin embargo, se puede decir que la participación de estos actuales empresarios hoteleros fue motivada fundamentalmente por consejo de amigos (20 %), y sólo el 33 por ciento

tenían antecedentes y conocimientos del negocio, de tal suerte que un poco más del 60 por ciento participan o iniciaron su participación en el negocio sin tener conocimientos del mismo, toda vez que prácticamente ninguno de los actuales empresarios conocía el negocio de la hotelería cuando se inició empresarialmente en él, como nos indica el Cuadro No. 2.15.

CUADRO No. 2.15
NAYARIT
INDUSTRIA HOTELERA
RAZONES PARA ENTRAR AL NEGOCIO

Razones	Porcentaje
Análisis potencial de mercado	26.7
Consejo de amigos - Relaciones con el socio	20.0
Antecedentes y conocimiento del negocio	33.3
Herencia	6.7
Nuevos empresarios	13.3
Total	100.0

FUENTE: Encuesta aplicada a empresarios hoteleros en los municipios: Bahía de Banderas, Compostela, San Blas y Tepec (octubre de 1990 a febrero de 1991)

En cuanto al origen de los empresarios, el Cuadro No. 2.16 indica que casi el 36 por ciento se dedicaban anteriormente al comercio, más del 28 por ciento eran empresarios y en 28.6 por ciento decidieron dejar el trabajo de empleados para dedicarse a las funciones empresariales.

Del 100 por ciento de los empresarios solo el 15 vive exclusivamente de lo que le deja la hotelería. De tal suerte que el 85 por ciento de los empresarios tienen ingresos complementarios a la actividad hotelera en diversas actividades (véase Cuadro No. 2.17).

CUADRO No. 2.16
NAYARIT
INDUSTRIA HOTELERA
OCUPACION ANTERIOR

Ocupación	Porcentaje
Comerciante	35.7
Empresario	28.6
Administrador - Gerente	28.6
Ninguna	7.1
Total	100.0

FUENTE: Encuesta aplicada a empresarios hoteleros en los municipios: Bahía de Banderas, Compostela, San Blas y Tepec (octubre de 1990 a febrero de 1991)

CUADRO No. 2.17
 NAYARIT
 INDUSTRIA HOTELERA
 OTROS INGRESOS DEL SOCIO MAYORITARIO

Otros Ingresos	Porcentaje
Salario de otra empresa	7.7
Arrendamiento	15.4
Servicios Turisticos	15.4
Otros Negocios	46.2
Ninguno	15.4
Total	100.00

FUENTE: Encuesta aplicada a empresas hoteleras en los municipios Bahía de Banderas, Compostela, San Blas y Tepic, quinquenio de 1990 a febrero de 1995.

Asimismo los empresarios consideran que su desempeño es satisfactorio, ya que poco más del 70 por ciento considera buena o excelente la conducción de sus empresas, el 11 por ciento la considera no satisfactoria como se observa en el Cuadro No. 2.18.

CUADRO No. 2.18
 NAYARIT
 INDUSTRIA HOTELERA
 EVALUA DESEMPEÑO DE
 SU EMPRESA

Desempeño	Porcentaje
Excelentes	23.5
Buenas	47.1
Regulares	17.6
No satisfactorio	11.8
Total	100.0

FUENTE: Encuesta aplicada a empresas hoteleras en los municipios Bahía de Banderas, Compostela, San Blas y Tepic, quinquenio de 1990 a febrero de 1995.

En cuanto a las perspectivas de ellos en el negocio hotelero consignan que el 65 por ciento ve buenas perspectivas o excelentes para su negocio (ver Cuadro No. 2.19). Esta muestra indica que para efectos de la consultoría el reto fundamental será, elevar el nivel empresarial con el que actualmente se conducen los hoteles en Nayarit. Estos hoteles independientemente de la opinión en cuanto a las perspectivas de la actividad hotelera en el estado expresadas por los informantes o participantes en la muestra presentaron un nivel promedio de ocupación anual de 50.75 por ciento para el año de 1997. Cabe mencionar que el promedio de ocupación hotelera a nivel estatal para el mismo año sumó 48.42 por ciento.

CUADRO No 2 19
NAYARIT
INDUSTRIA HOTELERA
PERSPECTIVAS DEL NEGOCIO

Perspectivas	Porcentaje
Excelentes	5.9
Buenas	58.8
Regulares	17.6
Inseguras - Malas	17.6
Total	100.0

FUENTE: Encuesta aplicada a empresas hoteleras en los municipios: Bahía de Bandera, Compostela, San Blas y Tepic (octubre de 1998 a febrero de 1999).

En resumen de acuerdo a los datos generados de la encuesta se consigna que el 59 por ciento de las empresas son sociedades anónimas, y 41 por ciento son propietarios únicos, manteniendo una participación en la conducción de las empresas del 75 por ciento de los socios y solo el 25 por ciento participan a nivel de consejo. Del 75 por ciento de los empresarios son los responsables de la conducción de las empresas, que el 40 por ciento de estos actuales conductores de las empresas no tenían antecedentes del negocio y se iniciaron por amistad, herencia y algunos prácticamente inician su actividad empresarial en la hotelería y solo un 33 por ciento sí tenía antecedentes y conocimiento del negocio.

2.4.3 Perfil laboral

De acuerdo con Kotler (1997), en la industria de la hospitalidad,⁵ los empleados forman parte crucial del producto turístico. Es por ello que se hace preciso analizar la encuesta en lo relativo a los trabajadores, en esto se encontró que la mediana del número de trabajadores de planta es de 30 personas y la de los trabajadores eventuales resultó igual a 7. En cuanto al total de trabajadores (de planta y eventuales) la mediana es 31. De acuerdo a las razones de los empleados para dejar la empresa el 35.3 por ciento reportó que por asuntos personales, el 17.6 por ciento por cambio de empleo y el 29.3 por ciento informó que no hubo bajas (véase Cuadro No. 2.20). La mediana de los trabajadores retirados resultó igual a 4 personas.

⁵ Está integrada por aquellas empresas que realizan una o más de las siguientes acciones: proporcionan alojamiento, preparan servicio de alimentos y bebidas y ofrecen entretenimiento al viajero.

CUADRO No. 2.20
NAYARIT
INDUSTRIA HOTELERA
RAZONES DE LOS EMPLEADOS PARA
DEJAR LA EMPRESA

Razones	Porcentaje
Cambio de empleo	17.6
Despido	5.9
Asuntos personales	35.3
Bajo sueldo	5.9
Desconcierto	5.9
No hubo baja de empleados	29.4
Total	100.0

FUENTE: Encuesta aplicada a empresas hoteleras en los municipios: Bahía de Banderas, Compostela, San Blas y Tepic (octubre de 1990 a febrero de 1995).

El criterio que se utiliza para la contratación es la experiencia, la edad y el sexo. Las razones fundamentales para el reclutamiento de personal se encontró que básicamente es el reemplazo de retirados que representa más del 86 por ciento y sólo un 14 por ciento indica que es por expansión o crecimiento de las actividades hoteleras. La mediana de los trabajadores reclutados en 1997 fue de 6.5 personas.

Por otra parte, dentro de los esfuerzos de preparación y de capacitación del personal se observa que los empresarios en un poco más del 53 por ciento consideran que la utilización de los programas de Calidad Integral y Modernización (CIMO), la Universidad Autónoma de Nayarit y la Secretaría de Turismo son los principales mecanismos para la capacitación de su personal. Un poco menos del 47 por ciento manifestó la importancia de los cursos de entrenamiento dentro de sus propias instalaciones, como lo muestra en Cuadro No. 2.21. Esto marca una tendencia de gran dependencia hacia las instituciones gubernamentales y universitarias para el desarrollo de sus recursos humanos e incluso el criterio para superar el entrenamiento técnico está inclinado hacia la mejora de los programas formales de educación, integrando un porcentaje de más del 80 dependiendo de agentes externos. Para la mejora del nivel técnico del personal, el 15 por ciento de los empresarios opinaron que a través de los cursos en el lugar del trabajo podría ser la forma más rápida de proporcionar este esfuerzo de mejoramiento técnico. El resto manifiesta dependencia a lo que hagan las universidades y el sistema educativo (véase Cuadro No. 2.22).

CUADRO No. 2.21
NAYARIT
INDUSTRIA HOTELERA
MECANISMOS DE CAPACITACION PARA EL
PERSONAL QUE UTILIZA

Mecanismos	Porcentaje
Curso de entrenamiento en instalaciones	46.7
Programa CIMO	6.7
Cursos de la UAN	26.7
Cursos de SECTUR y Asociaciones	20.0
Total	100.0

FUENTE: Encuesta aplicada a empresas hoteleras en los municipios: Bahía de Banderas, Compostela, San Blas y Tepic (octubre de 1996 a febrero de 1999).

CUADRO No. 2.22
NAYARIT
INDUSTRIA HOTELERA
LA MEJOR FORMA DE PROPORCIONAR ENTRENAMIENTO TECNICO

Formas	Porcentaje
Mejorar los programas de la Licenciatura en turismo y/o Posgrado	53.8
Mejorar los programas de Profesionales - Técnicos	15.4
Diseñar programas para becas de estudios en turismo	15.4
Cursos en el lugar del trabajo	15.4
Total	100.0

FUENTE: Encuesta aplicada a empresas hoteleras en los municipios: Bahía de Banderas, Compostela, San Blas y Tepic (octubre de 1996 a febrero de 1999).

2.4.4 Operación de la empresa hotelera

Las empresas encuestadas indicaron que para 1997, el promedio de ocupación anual fue de 50.75 por ciento. En cuanto al origen de los huéspedes el porcentaje promedio del 81 por ciento correspondió a los nacionales y el resto a los extranjeros. De acuerdo con Hernández Díaz (1990), una de las características del perfil del consumidor es la motivación, y en base a ello puede derivarse una segmentación de mercado la cuál se considera como uno de los indicadores importantes para elaborar un producto turístico de acuerdo a los requerimientos de la demanda por captar. Los segmentos motivacionales que maneja este autor son:

1. Negocios o actividades profesionales
2. Vacaciones o uso de tiempo libre
3. Congresos, convenciones y/o reuniones.

Así, que de acuerdo a lo anterior, la encuesta contempló un apartado con el objeto de conocer de que manera se comporta el mercado para las empresas de la muestra. De los resultados de la encuesta en cuanto la segmentación motivacional de la demanda turística, tenemos entonces, que la visita por vacaciones o uso del tiempo libre tuvo un porcentaje promedio de 64, y el resto corresponde a los segmentos de: negocios y/o actividades profesionales y congresos, convenciones y reuniones. Con estas cifras se puede decir que la demanda que atienden estas organizaciones son básicamente vacacionistas y que su motivo es la diversión y el descanso.

Considerando que la comercialización del producto depende del tipo de mercado donde se compite, la participación de las empresas en el mercado, a juicio de los directivos por factor geográfico puede ser: regional, nacional e internacional, que suma un poco más del 64 por ciento. Al respecto, solo un 5 por ciento de los entrevistados opina que compite en el mercado nacional. Por otra parte, el criterio de competitividad está dado en función de los bajos precios y la buena calidad. Y la promoción que utilizan los hoteles fundamentalmente se concentra en la radio, televisión y folletos, que contrastando esto con el nivel de mercados que participa, queda la duda de si efectivamente los medios que está utilizando son los más adecuados para la promoción.

Por otro lado las empresas no cuentan con un sistema que permita medir la satisfacción al cliente conjuntamente con su nivel de ocupación, en un porcentaje muy reducido que es alrededor del 12 por ciento consignan tener sistemas para evaluar la satisfacción al cliente, el resto solo tiene buzones para sugerencias y por tanto es otro filón para los trabajos de la consultoría. Y finalmente es a través de la supervisión como las empresas hoteleras revisan la calidad de su servicio.

En otro sentido, el financiamiento o el manejo financiero está dado por aportaciones directas de los socios y se evidencia que hay muy poca vinculación con el sistema financiero. Esto mismo concuerda con lo escrito por Ramirez Blanco (1992), "los empresarios de la industria hotelera por lo general, han invertido sus propios recursos y sólo han recurrido a las instituciones financieras para cubrir necesidades en el campo del capital de trabajo".

Finalmente en la encuesta, los empresarios que se mostraron interesados en el servicio de la consultoría sumaron un 73 por ciento y dentro de los servicios que debe ofrecer, se manifestaron sobre aspectos de: administración general con un 47 por ciento, y el resto sobre los contables y financieros, lo de administración de personal y por otra parte mostraron interés sobre las preferencias de los huéspedes y en materia de competitividad. Destacándose que en un porcentaje muy alto de las necesidades sentidas en cuanto a los requerimientos de los servicios de consultoría, están más en el aspecto administrativo en

primer término, y en segundo sobre mercadeo, en función de detectar las preferencias del cliente y en materia de competitividad. En base a los resultados obtenidos de la encuesta aplicada sustentamos la necesidad de servicio de consultoría en el estado y para cada uno de los municipios presentamos en el siguiente capítulo lo que sería la propuesta de servicios de consultoría para atender las necesidades de la hotelería en Nayarit.

BIBLIOGRAFÍA:

- Castillo Miranda (1997). "Industria Hotelera". México 1997. Diskette 3½.
- Hernández Díaz, Edgar Alfonso (1990). Proyectos Turísticos. Segunda edición, México: Trillas. pp. 58-66.
- Kotler, Philip, John Boiven y James Makens (1997). Mercadotecnia para la Hotelería y Turismo. Primera edición. México: Prentice Hall. p. 319
- Mungaray Lagarda, Alejandro, (1997). Organización Industrial de redes de subcontratación para pequeñas empresas en la frontera norte de México. Primera edición. México: Nacional Financiera. pp. 144-159.
- Ramírez Blanco, Manuel (1992). Teoría General de Turismo. Segunda edición. México: Editorial Diana. p. 81.
- Secretaría de Turismo. "Compendio Estadístico del Turismo en México 1997". Diskettes 3½.
- Wicab Gutiérrez, Omar, Emma Lorena Sifuentes Ocegueda y Pedro Luna Jiménez (1998). "Redistribución territorial de la población en Nayarit". Jesús Arroyo Alejandre (comp.), Economía regional y migración. México: Universidad de Guadalajara, Asociación Mexicana de Población, A. C. pp. 139, 141-142

PLAN DE NEGOCIOS

3.1 JUSTIFICACIÓN

El desarrollo de la actividad turística es una alternativa fundamental para el desarrollo sustentable. La conservación del desarrollo turístico lleva a la "gerencia de todos los recursos de forma que puedan satisfacerse las necesidades económicas, sociales y estéticas al tiempo que se conserven la integridad cultural los procesos ecológicos esenciales, la diversidad biológica y los sistemas de apoyo a la vida" (WTTC¹, OMT, Consejo de la Tierra, 1995)². En Nayarit su nivel de desarrollo es incipiente y concentrado, el conocimiento de los productos turísticos no es valorado ni explotado; hay desconocimiento del consumidor de estos productos y no hay la organización empresarial necesaria para su explotación. Las empresas turísticas que operan en Nayarit requieren de un adecuado posicionamiento del estado como destino turístico, así como el apoyo profesional para la gestión turística y hotelera. Es necesario realizar un gran y permanente esfuerzo intelectual para dar buenas y sólidas respuestas a preguntas tales como: ¿que nuevas competencias esenciales necesitamos adquirir? ¿en qué nuevos conceptos de productos debemos ser pioneros? ¿que nuevas alianzas necesitamos formar? y ¿que iniciativas reguladoras debemos tomar?; "yá que toda empresa que tenga éxito en la reestructuración y en la reingeniería pero no cree en los mercados del futuro, se encontrará como en una noria, tratando de superar los márgenes y beneficios permanentemente menguantes de los mercados del pasado". (Gary Hamel y C. K. Prahalad, 1996). Nuestra premisa del diseño de la consultoría se sustenta en que una empresa sólo puede controlar su propio destino si sabe como controlar el destino de su sector. El reto principal es convertirse en el autor de la transformación del sector; tener un punto de vista independiente sobre las futuras oportunidades y sobre la manera de explotatlas, consientes de que no se llega primero al futuro dejando que algún otro habrá la senda.

¹ Consejo Mundial para los Viajes y el Turismo

² Conferencia de "Los retos futuros en las políticas de turismo". Conclusiones. México 1996. SECTUR, OCDE, CESTUR

De acuerdo con Hamel y Prahalad (1996), para llegar primero al futuro se tiene que; 1) comprender los elementos diferenciales de la competencia por el futuro; 2) buscar las oportunidades del futuro y comprenderlas; 3) ser capaz de inducir vigor a la empresa de arriba a abajo para lo que puede ser un arduo y largo viaje; y 4) ser capaz de ir más de prisa que los competidores y de ser el primero en llegar al futuro, sin correr innecesarios riesgos.

Lo anterior exige una visión de la estrategia que reconoce que no es suficiente colocar a la empresa en una condición óptima dentro de los mercados existentes; el reto consiste por lo tanto en traspasar la niebla de la incertidumbre e imaginar de antemano cuál será el paradero de los mercados del futuro. Es una visión de la estrategia que reconoce la necesidad de algo más que una planificación anual incrementalista; lo que se necesita es una arquitectura estratégica que proporcione un plano para construir las competencias necesarias para dominar los futuros mercados siendo todo esto lo que constituye la base fundamental para el diseño de la consultoría materia de esta tesis, en la cual se aplican los aspectos relacionados con los estudios económicos y los relativos a negocios.

Del análisis del sector turístico estatal se concluye que la actividad turística en Nayarit, se concentra en la hotelería, dado que las actividades económicas turísticas asociadas a ésta y que pudieran ser consideradas importantes para los fines de este trabajo aún son incipientes, y son atendidas por empresas de otros estados de la república.

Siendo el turismo un negocio en explosión (la Organización Mundial de Turismo estima que en los próximos 20 años los negocios relacionados con el ecoturismo en el mundo triplicarán su volumen) es difícil de identificar con precisión cuales serán las respuestas y las reacciones de las industrias turísticas mundiales para mantener su competitividad en este nuevo entorno.

Por ello la consultoría la justificamos con la inminente necesidad de las empresas y clusters³ turísticos de modificar sus estrategias y perfeccionar sus habilidades de forma que les sea posible materializar lo siguiente:

- ✓ Innovar, Innovar, Innovar
- ✓ Obsesionarse por sus consumidores
- ✓ Exceder sus expectativas
- ✓ Ser el primero en "moverse" o ser el primero en "seguir"
- ✓ Tomar decisiones ultrarápidas
- ✓ Desplegar una pasión religiosa por la calidad
- ✓ Producir a bajos costos

³ Se refiere a la suma de recursos, actividades, atractivos, servicios, infraestructuras, etc. Dentro de un espacio con entidad geográfica, económica y social que contribuye a la experiencia de consumo turístico. La definición se extrajo del Plan Estratégico de Turismo del Estado de Nayarit. Sumario Ejecutivo. Gobierno del Estado y SEPLADE. 1999.

Contribuir a que esto se dé en la hotelería de Nayarit será la misión de la consultoría.

3.2 UBICACIÓN

La sede de la consultoría se ubicará en Tepic y su área de acción será el estado de Nayarit con sus regiones turísticas específicas.

3.3 VENTAJAS COMPETITIVAS

Competir por el futuro es competir por una cuota de oportunidad más que por una cuota de mercado. Es compitiendo para maximizar la cuota de las futuras oportunidades como una empresa podría acceder a una amplia área de oportunidades. Lo que impulsa el compromiso y la perseverancia organizativos es el deseo de influir en los individuos: cuanto mayor es la posibilidad de influir más profundo es el compromiso. Esto sugiere, dice Hamel y Prahalad (1996), la existencia de otra diferencia entre la competencia por el futuro y la competencia por el presente, a saber, la perspectiva de causar impacto más que la certeza de obtener inmediatamente unos rendimientos económicos. Por lo que una empresa que no puede comprometerse emocional e intelectualmente a crear el futuro, incluso en ausencia de un proyecto empresarial indiscutible desde el punto de vista financiero, acabará siendo, con casi toda seguridad, una seguidora.

Por ello, lo importante para nosotros es que el compromiso de ser el pionero es anterior al cálculo exacto de la ganancia económica, no obstante, una empresa debe acabar encontrando una vía rentable para llegar al futuro. A continuación presentamos las fases de la competencia por el futuro propuestas por dichos autores cuya observancia le darán ventajas competitivas a la empresa proyectada.

TRES FASES DE LA COMPETENCIA POR EL FUTURO

Liderazgo intelectual	Gestión de las sendas migratorias	Competencia para conseguir una cuota de mercado
<p>Hacer una previsión de la industria investigando profundamente sus fuerzas motrices.</p> <p>Desarrollar una visión creativa sobre la posible evolución de:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ La funcionalidad ✓ Las competencias centrales ✓ la relación con los clientes <p>Resumir esta visión en una "arquitectura estratégica".</p>	<p>Adquirir preventivamente competencias centrales, explorar distintos conceptos de productos y reconfigurar la relación con el cliente.</p> <p>Formar y dirigir la coalición necesaria de participantes en la industria.</p> <p>Obligar a los competidores a seguir sendas migratorias más largas y más caras.</p>	<p>Construir una red mundial de proveedores."</p> <p>Elaborar una apropiada estrategia de posicionamiento en el mercado.</p> <p>Adelantarse a los competidores en los mercados fundamentales.</p> <p>Maximizar la eficiencia y la productividad y gestionar la interacción competitiva.</p>

El sistema de integración, promoción y desarrollo de los servicios profesionales requeridos por el sector y su gestión empresarial conformarán las ventajas competitivas.

3.4 PRODUCTOS Y SERVICIOS

Cualquier empresa que se defina asimismo en función de un conjunto específico de mercados de productos finales condiciona su futuro a la suerte de esos mercados. Los mercados maduran pero las competencias evolucionan. Todo producto o servicio puede descomponerse en sus elementos funcionales. Por todo lo anterior nuestra visión del negocio es la de concebir mercados tanto existentes como potenciales desde el punto de vista funcional ya que el matrimonio de las competencias centrales y de las ideas basadas en la funcionalidad es el que señala a una empresa un espacio competitivo inexplorado. Siendo las competencias centrales y las ideas basadas en la funcionalidad las que permitirán a la empresa pasar de lo que es a lo que podría ser.

La realización de estudios y la formulación de proyectos de inversión constituyen una parte de los productos que la consultoría ofertará; la capacitación en sus diversos niveles y áreas así como la consultoría parcial o integral conforman los servicios profesionales que prestará la empresa.

3.5 EL MERCADO

El estado de Nayarit es el área de mercado prioritaria de la consultoría y se ha optado por la regionalización turística realizada por la Secretaría de Planeación y Desarrollo del Gobierno del estado para ubicar con detalle el mercado específico de los productos y servicios ofertados por la empresa. La división de la entidad es para identificar regiones o clusters turísticos y elaborar un Plan Estratégico Específico, todo ello como parte del Plan Estratégico de Turismo del Estado de Nayarit, presentado el mes de Febrero de 1999. Dicho estudio fue elaborado por la empresa Acti Consultores y ellos justifican que la identificación de la regionalización es a partir de la potencialidad turística de la zona. Enseguida se detalla esta segmentación, así como los municipios que la conforman:

NAYARIT CULTURAL: Ixtlán del Río, Jalá, Ahuacatlán, Amatlán de Cañas, San Pedro Lagunillas, Santa María del Oro.

SIERRA. La Yesca, El Nayar y Huajicori

MEXCALTITÁN: Santiago Ixcuintla, Tuxpan, Rosamorada y Ruiz.

SAN BLAS: San Blas.

NOVILLERO: Tecuala y Acajoneta.

BAHÍAS DE NAYARIT: Compostela.

RIVIERA DEL NAYAR: Bahía de Banderas.

TEPIC: Tepic y Xalisco.

Esta regionalización se observa en la Figura No. A.1 del Anexo ubicado al final del capítulo. Los criterios de selección usados para esta división son básicamente:

- ✓ Condiciones geográficas (Playa Norte, Playa Sur, Regiones del Interior)
- ✓ Etapa que vive la región en el ciclo de vida del producto (Inicial, Crecimiento, Madurez)
- ✓ Tipo de desarrollo (Alta, Media o Baja Densidad)
- ✓ Dimensiones (Por número de cuartos y llegadas de turistas)
- ✓ Características de los mercados (Orientación y Segmentación)

En el Cuadro No. A.1 del Anexo, muestra el resumen de la identificación de regiones de acuerdo a los criterios de selección.

En el capítulo 2 se describe con detalle el estado actual de la hotelería en Nayarit, se presentaron los resultados obtenidos en la aplicación de la encuesta; sin embargo, queremos destacar en este espacio que, dado el nivel de desarrollo de la hotelería y su concentración en las regiones Riviera del Nayar, Bahías de Nayarit, San Blas y Tepic se optó por concretar para cada una de las cuatro regiones el mercado potencial de la consultoría en función de las debilidades, amenazas y vulnerabilidades precisadas para cada región en el Plan Estratégico de Turismo, mismas que presentamos en el Anexo el Cuadro No. A.2; así mismo en el Cuadro No. A.3 se muestra: los productos y servicios de capacitación por niveles para cada región conformando todo esto el mercado potencial cuya cuantificación quedó precisada en el capítulo 2 (106 hoteles con 5590 cuartos). Finalmente, en el Anexo el Cuadro No. A.4, los productos y servicios por región turística en general y las oportunidades de negocio para la consultoría en todas las regiones del estado indicándose con ello el potencial del mercado para los servicios de la empresa.

Los servicios de la empresa se integraron en 19 programas y se fijaron los niveles de prioridad en atención a los resultados del Plan Estratégico de Turismo y de la encuesta aplicada según se puede observar en el capítulo 2 en el Anexo Cuadro No. A.4.

3.6 SISTEMA DE PRODUCCIÓN

Para diseñar la forma en que se prestará el servicio nos apoyamos en el proceso de consultoría de Kubr Milan (1994) que lo define como "una actividad conjunta del consultor y del cliente destinada a resolver un problema concreto y aplicar los cambios deseados en la organización del cliente". Como todo proceso, este tiene un inicio y un final. El inicio se

refiere cuando el cliente y el consultor establecen la relación y finaliza cuando el consultor termina su trabajo. Dentro de estos puntos suceden otras fases del proceso. Este autor maneja cinco etapas principales y las denomina: preparativos o iniciación, diagnóstico, planificación de las medidas, aplicación y terminación. A continuación se explican de forma muy breve.

INICIACION

En esta etapa se dan los primeros contactos con el cliente, se inicia la investigación para determinar que cambios desea el cliente llevar a cabo en la organización, y definir de que forma el consultor lo ayudará, también se aclaran los papeles de las partes y se prepara un plan de tareas basado en un diagnóstico preliminar del problema y la negociación y concentración de un contrato de consultoría. Es la fase de preparación y planificación.

DIAGNÓSTICO

Para esta etapa las dos partes deben trabajar en forma conjunta para determinar el tipo de cambio que se necesita llevar a cabo. Dicho cambio puede ser tecnológico, organizativo, de información, capacitación, etc. Es necesario resumir los resultados del diagnóstico con el fin de obtener conclusiones, que permitan derivar soluciones para el problema.

PLAN DE ACCIÓN

Dentro de esta fase se plantean y evalúan diversas soluciones que permitan atender el problema, para ello se elabora un plan con el fin de introducir los cambios y la presentación de las propuestas al cliente y así, él tome la decisión. En el plan se deben incluir la estrategia y la tácticas para la introducción de los cambios, con ello se busca prever o enfrentar cualquier resistencia al cambio que ocurra.

PUESTA EN PRÁCTICA

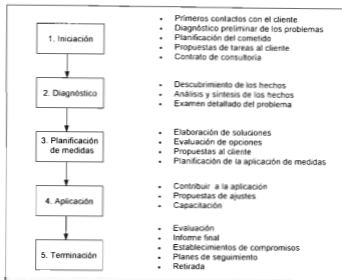
En esta fase se prueba si las propuestas para realizar los cambios fueron pertinentes y viables. Es posible que suceden cosas que se hayan planificado o no. A lo mejor ocurren nuevos problemas a partir de algunos errores cometidos en la planificación. La resistencia al cambio puede ser muy distinta de la que se preveía en la fase de diagnóstico y planificación.

TERMINACIÓN

Esta última fase se evalúa al consultor por los resultados logrados. Se presentan y aprueban los informes finales. Y es posible que si existe interés en continuar la relación de las dos partes, se pactará un nuevo acuerdo para dar seguimiento al proyecto o implementar algunos otros cambios. El consultor se retira de la organización después de haber concluido sus actividades.

Enseguida se presenta el modelo del proceso de consultoría.

FASES DEL PROCESO DE CONSULTORIA



FUENTE: El modelo se toma de Mijic Kujar. La consultoría de empresas (Oficina Internacional del Trabajo Ginebra), p. 15, 1992

LA CONSULTORÍA Y LA CAPACITACION

La capacitación se utiliza a menudo como una técnica de intervención para coadyuvar en el cambio y ayudar a los miembros de una organización a asumir los cambios propuestos como resultado de la consultoría.

LA CONSULTORÍA Y LA INFORMACION

Proporcionar información al cliente es uno de los principales cometidos de un consultor en cada misión de consultoría. En algunos casos ésta es la única o la principal aportación que se espera de él; por ejemplo, si el cliente tiene interés en comparar sus niveles de rendimiento con las otras organizaciones, utilizando los datos que puede suministrar el consultor.

UN CONJUNTO EQUILIBRADO DE MÉTODOS DE INTERVENCIÓN

Los consultores de empresas suelen ser pragmáticos al decidir qué tipo de servicios han de brindar a los clientes. La formación está tan estrechamente vinculada a la consultoría que, por las razones ya explicadas, todo consultor realiza cierta actividad de capacitación y es también un formador. Hay motivos válidos para relacionar las actividades de investigación y de información con la consultoría.

El problema no consiste en elegir entre consultoría o capacitación u otros métodos de ayuda profesional a los directores de empresa, sino en dominar y aplicar con imaginación un conjunto bien equilibrado de métodos de intervención. Esto no significa que tengan que desaparecer las diferencias entre consultores, capacitadores, investigadores y otros profesionales de esferas análogas. No obstante, existe una clara tendencia a basarse en los métodos y conocimientos técnicos de otros profesionales de la gestión de empresas y en combinar los diversos métodos de intervención de una manera que es probable produzca un efecto óptimo en beneficio del cliente.

NECESIDADES DE EQUIPO

Para cumplir con las actividades de la empresa se requerirá el equipo que se detalla en la página 49.

3.7 ORGANIZACIÓN

Para crear organizaciones productivas es preciso cambiar el poder por la responsabilidad. En la organización tradicional el esqueleto o la estructura interna era una combinación de rango y poder. En la organización emergente tiene que ser comprensión mutua y responsabilidad. Los negocios hoy en día crecen en virtud de alianzas de toda clase de peligrosos enlaces y de operaciones de riesgos conjunto. Este nuevo tipo de crecimiento dice Drucker (1996), "Desconcierta al gerente tradicional que cree el tiene que ser dueño de las fuentes y de los mercados, o controlarlos en el postcapitalismo el poder proviene de transmitir información para hacerla productiva, no de esconderla, debemos ser intolerantes con la arrogancia intelectual. El intelectual y el ignorante tienen que jugar en el mismo equipo". Por lo que la información está ocupando el lugar del capital como fuerza motriz de las organizaciones en todo el mundo. De ahí que habrá que aprender a administrar en situaciones en que uno no tiene autoridad de mando en las cuales ni está controlado ni controla. El reto que enfrentamos ahora es el de: hacer que el pluralismo autónomo de organizaciones basadas en el conocimiento redunde tanto en rendimiento económico como en cohesión política y social, con estos supuestos la organización propuesta para la consultoría se presenta en el organigrama del Anexo, Figura A.2. En dicha estructura los colaboradores tendrán que responsabilizarse más de sí mismos, en lugar de depender de la

compañía. Tienen que asumir la responsabilidad de definir cuál será su propia contribución generando con ello la esencia competitiva de la empresa.

Dado el actual nivel de desarrollo de la hotelería en el estado y, ante el crecimiento esperado de la actividad turística, se ha diseñado una organización para la consultoría que le permita ser rentable desde su inicio e ir creciendo conforme lo requiera la demanda de sus servicios.

La organización empresarial de los servicios profesionales prestados a la fecha en forma independiente y dispersos en las diversas áreas tanto profesionales como geográficas así como la delimitación de clusters turísticos y regiones a desarrollar, son determinantes para el diseño de la organización, ya que en ella se pretende aglutinar empresarialmente el ejercicio profesional diverso y disperso que a la fecha se viene ofertando en Nayarit.

La integración de la oferta de servicios profesionales requeridos por el desarrollo turístico es el punto central de la organización diseñada para la empresa, y la estrategia para generar las sinergias necesarias para proporcionar sus servicios en los mercados en el menor tiempo posible.

MARCO LEGAL

Por las ventajas que representa, se registrará la empresa como Sociedad Anónima. Con respecto al concepto, comenta Baz González (1960), "este tipo de sociedad mercantil opera bajo una denominación social y se integra con socios cuya obligación se limita al pago de las acciones suscritas". De acuerdo con Kurbr (1997), "Muchas empresas consultivas se establecen como sociedades anónimas (compañías de responsabilidad limitada). La sociedad anónima tiene dos características fundamentales: 1) es una entidad jurídica que existe separadamente de los propietarios (es decir, no deja de existir después del fallecimiento o retiro de un propietario de la empresa), y 2) los propietarios no tienen responsabilidad personal por las obligaciones y deudas de la sociedad (los accionistas están protegidos frente a la responsabilidad en que puede incurrir la compañía, salvo en ciertos casos en que se establece que se recurrió abusivamente a la forma de sociedad anónima para evitar la responsabilidad personal).

Las principales ventajas de una sociedad de este tipo son las siguientes:

- ✓ una considerable flexibilidad para llevar a cabo y desarrollar la actividad empresarial;
- ✓ la posibilidad de cambiar fácilmente el número de copropietarios (accionistas): puede haber un solo propietario y, por tanto, incluso un solo consultor que funcione como sociedad anónima;
- ✓ la posibilidad de que un particular sea simultáneamente propietario y empleado de la empresa;

- ✓ la posibilidad de retener ganancias para reinvertirlas en la empresa;
- ✓ una tributación separada de los ingresos personales (sueldo, primas y dividendos) y de los beneficios de la sociedad, y la posibilidad de deducir ciertas prestaciones de los empleados y ciertos tipos de gastos de la empresa de los ingresos gravables (el nivel de tributación es a menudo un factor importante para decidir si se ha de crear o no una sociedad anónima).

3.8 CONTABILIDAD Y FINANZAS

INVERSIÓN INICIAL

**Nombre de la empresa
Inversión inicial para abrir la empresa
Junio de 1999.**

Adquisición	Mobiliario:		
	4 mesas computadoras	4,000.00	
	1 mesa de trabajo	3,000.00	
	4 Escritorios Ejecutivos	8,000.00	
	1 Escritorio Secretarial	1,500.00	
	4 Sillones Ejecutivos	5,000.00	
	1 Sillón Secretarial	800.00	
	2 Archiveros	2,000.00	
	10 Sillas	5,000.00	
	2 mesas para teléfono	800.00	
	Cafetera	500.00	
	Frigo- Bar	3,000.00	\$ 33,600.00
	Equipo de Compute:		
	3 computadoras	39,000.00	
	2 Impresoras laser	16,000.00	
	Scanner	5,000.00	
	3 No-Breake	3,000.00	\$ 63,000.00
	Software:		
	Compag	4,000.00	
	Office 97 Profesional	7,040.00	
	Windows 98	1,200.00	\$ 12,240.00
	Servicios:		
	Contratación de línea telefónica		\$ 4,712.28
	Papelería y consumibles		\$ 10,000.00
	Caja efectivo		\$ 10,000.00
	Inversión inicial		<u>\$133,552.28</u>

INVENTARIO INICIAL

Nombre de la empresa
Inventario inicial
Junio de 1999.

Adquisición	Mobiliario:		
	4 mesas computadoras	4,000.00	
	1 mesa de trabajo	3,000.00	
	4 Escritorios ejecutivos	8,000.00	
	1 Escritorio secretarial	1,500.00	
	4 Sillones ejecutivos	5,000.00	
	1 Sillón secretarial	800.00	
	2 Archiveros	2,000.00	
	10 Sillas	5,000.00	
	2 mesas para teléfono	800.00	
	Cafetera	500.00	
	Frigo- Bar	3,000.00	\$ 33,600.00
	Equipo de computo:		
	3 computadoras	39,000.00	
	2 Impresoras laser	16,000.00	
	Scanner	5,000.00	
	3 No-Breake	3,000.00	\$ 63,000.00
	Software:		
	Compaq	4,000.00	
	Office 97 Profesional	7,040.00	
	Windows 98	1,200.00	\$ 12,240.00
	Servicios:		
	Contratación de línea telefónica		\$ 4,712.28
	Inversión inicial		<u>\$113,552.28</u>

ESTADO DE RESULTADOS

Nombre de la empresa
Estado de resultados
 Del 1 de julio al 31 de diciembre de 1999.

Ingresos por servicios		\$ 868,360.00
(-) Gastos		
Honorarios	367,012.00	
Viáticos	96,643.20	
Materiales	129,336.00	
Publicidad y promoción	38,478.00	
Comunicaciones (internet, mensajería, teléfono)	16,067.20	
Capacitación y perfeccionamiento del personal	51,000.00	
Renta local para eventos	34,200.00	
Alquiler y servicios públicos	24,000.00	
Mantenimiento	2,000.00	
Sueldo y prestaciones	12,000.00	
Depreciación	10,000.00	
Total de gastos		780,736.40
= Utilidad antes de I.S.R. Y P.T.U.		\$ 87,623.60
(-) I.S.R. (34 %)		26,812.82
(-) P.T.U. (10 %)		8,762.36
= Utilidad neta		\$ 60,810.78

BALANCE INICIAL

Nombre de la empresa
Balance inicial
 Junio de 1999.

Activo circulante		
Caja	\$ 10,000.00	
Papelería y consumibles	10,000.00	\$ 20,000.00
Activo fijo		
Mobiliario y equipo		108,840.00
Activo diferido		
Gastos de instalación		4,712.28
Capital contable		\$133,552.28

3.9 PLAN DE TRABAJO DE LA CONSULTORÍA

CRONOGRAMA DEL PLAN DE TRABAJO DE LA EMPRESA
De julio a diciembre de 1999.

ÁREA		MES					
		Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
CAPACITACIÓN							
Cantidad	Curso/Taller/Seminario						
2	Marketing Turístico	■					
2	Liderazgo		■				
3	Administración Integral			■			
3	Proceso de Mejoramiento Continuo					■	
3	Introducción al Turismo General	■					
3	Conocimientos Generales de Turismo Receptivo		■				
4	Calidad en el Servicio Turístico			■			
4	Sensibilización y Cultura Turística				■		■
4	Taller de Relaciones Humanas y Motivación					■	■
CONSULTORÍA							
Cantidad	Servicios						
3	Diagnóstico General	■		■			
3	Análisis de la Estructura Organizacional	■					
3	Revisión y Actualización de Manuales de Procedimientos					■	
2	Implementación del Modelo P.M.C.	■	■				
2	Implementación del Sistema de Satisfacción al Cliente					■	■
ELABORACIÓN DE ESTUDIOS Y PROYECTOS							
Cantidad	Estudios/Proyectos						
1	Aprovechamiento integral de los recursos	■					
1	Comercialización del Producto Turístico			■			
3	Investigación de Mercado				■		
2	Campaña de Promoción Turística	■					■
1	Inversión o Reinversión			■			
1	Ampliación de la Estadía Media de la Demanda Internacional					■	■

BIBLIOGRAFÍA:

- Baz González, Gustavo (1960). Curso de contabilidad de sociedades. México. p. 119
- Bordas, Eulogio (1998). "La competitividad de los negocios turísticos". Ponencia presentada en el I Foro Nacional de Competitividad Turística: Reinventando los negocios turísticos de México. Morelia, Mich., Noviembre de 1998.
- Boullón, Roberto C. (1986). Las actividades turísticas y recreacionales. El hombre como protagonista. Segunda edición. México: Editorial Trillas. p. 5.
- Drucker, Peter (1996). Drucker su visión sobre: la administración, la organización basada en la información, la economía, la sociedad. Primera edición. México: Grupo Editorial Norma. pp. 146, 155.
- Gobierno del Estado de Nayarit. Secretaria de Planeación y Desarrollo. Plan Estratégico de Turismo del estado de Nayarit. Sumario Ejecutivo. CD Rom. Febrero de 1999.
- Hamel, Gary y C. K. Prahalad (1996). Comptiendo por el futuro. Estrategia crucial para crear los mercados del mañana. Primera edición. México: Editorial Ariel, S. A. pp. 21, 41, 43,-446, 49, 52, 58, 60, 73, 124, 171.
- Kubr Milan (1997). La consultoría de empresas. (Director). Oficina Internacional del Trabajo Ginebra. México: Editorial Limusa. pp. 15-21, 477.
- Ramirez Cavassa, Cesar (1995). Hoteles, gerencia, seguridad y mantenimiento. Segunda edición. México: Editorial Trillas. pp. 29-30.
- SECTUR, OCDE, CESTUR (1996). Conferencia de "Los retos futuros en las políticas de turismo". México 1996.

CONCLUSIONES

Dadas las tendencias del turismo mundial, es la actividad económica que representa mejores condiciones para que México y Nayarit participen competitivamente en la economía mundial. Lo anterior demanda un reenfoque de la política económica nacional y estatal para facilitar el liderazgo competitivo del turismo. Convirtiéndose la búsqueda de mercados futuros y la competitividad del sector turismo en el reto de la consultoría.

El incremento de las llegadas de turistas extranjeros a Nayarit en el periodo 1992 – 1996 fue de orden de 843.31 por ciento provocando una recomposición en la oferta hotelera sobretudo en las categorías de 5 y 4 Estrellas, e iniciándose con ello, la participación del turismo internacional en forma significativa en la economía estatal.

El universo de estudio se conformó de 36 hoteles (5, 4 y 3 Estrellas) con una oferta 3967 cuartos ubicados en los municipios de Bahía de Banderas, Compostela, San Blas y Tepic. El cuestionario se aplicó a 17 establecimientos.

La demanda que atienden estas empresas son básicamente vacacionistas y su motivación es la de descanso y diversión. Solo el 5 por ciento de las empresas encuestadas atienden exclusivamente el mercado nacional y el resto atiende mixtura de mercados.

El criterio sustentado en cuanto a competitividad lo sustentan en bajos precios y buena calidad y la promoción que utilizan se concentra en el uso de la radio, televisión y folletos; la mayoría de hoteles no cuentan con un sistema de satisfacción del huésped que les permite retroalimentar sus criterios competitivos; utilizan solamente el sistema de supervisión para la revisión de la calidad de su servicio.

Es deficiente el uso de la tecnología informática en los pocos hoteles que la aplican y en la mayoría no cuentan con la infraestructura requerida. El manejo financiero esta dado con aportaciones directas de los socios, registrándose poca vinculación con el sistema financiero.

Finalmente los empresarios encuestados manifestaron interés por el servicio de consultoría en un 73 por ciento y dentro de los servicios demandados se concentran los aspectos administrativo en un 47 por ciento. El resto manifestó interés sobre los aspectos de mercadeo así como sobre la satisfacción del huésped y la competitividad.

En el panorama mundial se identifican cambios demográficos en la composición de la demanda, en la evolución y perfeccionamiento de las técnicas de marketing, crecimientos notables en la capacidad de emisión de los países en desarrollo; aumento del comercio internacional (lo que impulsa el turismo de negocios), nuevas aplicaciones de la tecnología

informática, que darán nuevas opciones a los sistemas de distribución; por lo que la consultoría atenderá entre otros los elementos estratégicos para que Nayarit pueda incrementar su cuota de mercado.

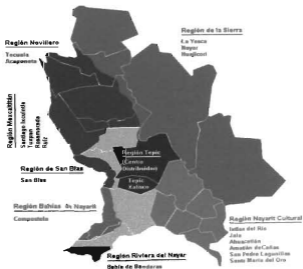
- ✓ Crear productos y servicios nuevos diversificados, aprovechando los recursos y calidades específicas de cada destino turístico.
- ✓ Diseñar y operar sistemas que incrementen el marketing y la promoción.
- ✓ Diseñar y operar sistemas de competitividad y calidad por producto y destino.

Finalmente la misión de la consultoría será:

Contribuir en el desarrollo de la industria turística de Nayarit a través de ofrecer servicios profesionales a la medida de las necesidades de las empresas y clusters turísticos, con el objeto de modificar sus estrategias y perfeccionar sus habilidades que les permitan dominar su mercado.

ANEXO

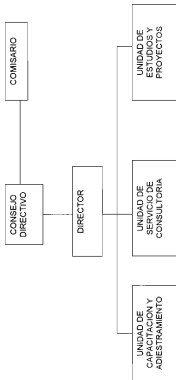
Figura No. A.1
Nayarit
Regiones Turísticas



Fuente: Tomado del Plan Estratégico de Turismo del Estado de Nayarit: Sumario Ejecutivo, Gobierno del Estado de Nayarit, Secretaría de Planeación y Desarrollo, Febrero de 1999. CD Rom.

Figura No. A.2
ORGANIGRAMA

NOMBRE DE LA EMPRESA



**CUADRO No. A.1
NAYARIT
IDENTIFICACIÓN DE REGIONES SEGÚN LOS
CRITERIOS DE SELECCIÓN**

Criterio	Clasificación	Posicionamiento							Tipo C Negocio	
		Riviera	Bahías	San Blas	Mercadillo	Cultural	Sierra	Nocturno		
Condiciones Geográficas	Playa Norte	Sol y playa activa		*	*				*	
		Ecoturismo			*				*	
		Aventura / Cultura			*					
	Playa Sur Regiones del Interior	Sol y playa tradicional	*	*						
		Cultura				*	*	*	*	
		Aventura y naturaleza				*	*	*	*	
	Gastronomía							*		
Ciclo de vida	Etapa inicial				*	*	*	*	*	
	Etapa de crecimiento		*	*					*	
	Etapa de madurez									*
Tipo de desarrollo	Alta densidad		*						*	
	Media densidad			*	*					
	Baja densidad					*	*	*	*	
Dimensiones	Por No. Cuartos	Mediana 1000 a 5000								
		Pequeña 500 a 100								
		Micro 1 a 500				*	*	*	*	
	Por Llegadas	Mediana > 500,000								
		Pequeña 100 a 500 mil								
		Micro < 100,000				N.R.	N.R.	N.A.	N.A.	
Características de los Mercados	Orientación Básica	Internacional	*						*	*
		Nacional		*					*	*
		Regional		*	*	*	*	N.A.	*	*
	Segmentos	Norte América	*	*					*	*
		Europa	*	*	*	*	*	*	*	*
		América Latina			*				*	*
	Asia y Otros									

N.R. = No hay Negocio

S.A. = No Aplica

Fuente: Tomado del Plan Estratégico de Turismo del Estado de Nayarit, Secretaría de Salud, Gobierno del Estado de Nayarit, Secretaría de Planeación y Desarrollo, Febrero de 1999. CD Rom



**CUADRO No. A.2
NAYARIT
OPORTUNIDADES DE NEGOCIOS EN LAS REGIONES
SELECCIONADAS**

Oportunidades de Negocios	Región			
	Rivera	Bahías	San Blas	Tepec
Puntos débiles				
Bajo nivel de Aprovechamiento integral de los recursos de la zona	●	●	●	●
Falta de un plan integral de turismo a nivel estatal para el fomento y desarrollo del turismo integralmente en la zona	●	●		
Insuficiente número y calidad de alojamiento			●	
Insuficiente oferta de restaurantes con calidad turística			●	
Falta de productos turísticos específicos ofertables			●	●
Prácticamente inexistente "cultura turística" de los agentes promotores de la actividad				●
Insuficiente nivel de estructuración de productos y ofertas				●
Dispersión y descoordinación de la promoción y comunicación turística	●			●
Amenazas				
Crecimiento de la exigencia en la calidad de los servicios turísticos	●	●	●	●
La falta de ordenamientos territoriales ambientales y turísticos puede deteriorar y hasta acabar con ciertos productos turísticos	●	●		●
Reducción en la estadía media en la demanda internacional	●			
Crecimiento de exigencia de los entornos no degradados y no masificados	●			
Inexistencia de esquemas turísticos para el diseño, desarrollo y comercialización de los productos de esta región				●
Vulnerabilidad				
El bajo nivel de cohesión, así como la falta de articulación entre los sectores público y privado	●	●	●	●

Fuente: Elaboración propia en base al Plan Estratégico de Turismo del Estado de Nayarit, Sumario Ejecutivo, Gobierno del Estado de Nayarit, Secretaría de Planeación y Desarrollo, Febrero de 1999. COPLAN.

CUADRO NO. A.3
NAYARIT
OPORTUNIDADES DE NEGOCIOS EN LAS REGIONES TURÍSTICAS
(NECESIDADES DE CAPACITACIÓN POR NIVELES)

Oportunidades de negocios (Necesidades de capacitación por niveles)	Región			
	Riviera	Bahías	San Blas	Tepic
Alta Gerencia y Manados Medios				
Conocimientos en Marketing Turístico	●	●	●	●
Desarrollo de Producto	●			
Nuevas tendencias	●			
Comportamiento de los diversos mercados	●			
Conocimientos del Mercado Europeo y L.A.	●			
Liderazgo/Técnicas de Supervisión	●	●		
Administración Integral		●	●	
Conocimientos Generales de Turismo Receptivo		●		●
Introducción al Turismo en general			●	
Conocimiento de Ecoturismo			●	
Administración de Calidad			●	
Niveles Operativos y Personal de Contacto				
Conocimientos Generales de Turismo Receptivo	●			
Calidad en el Servicio Turístico	●	●	●	●
Introducción al Turismo en general		●	●	
Talleres y Prácticas de Operación para elevar el nivel psicomotor		●		●
Conocimiento de Ecoturismo			●	
Talleres de Relaciones Humanas y Motivación Laboral			●	●
Sensibilización y Cultura Turística			●	

Fuente: Elaboración propia en base al Plan Estratégico de Turismo del Estado de Nayarit, Sumario Ejecutivo, Gobierno del Estado de Nayarit, Secretaría de Planeación y Desarrollo, Febrero de 1999. CD Rom.

CUADRO No. A.4
NAYARIT
PRODUCTOS Y SERVICIOS POR REGIÓN TURÍSTICA

Programas Ambio General	Región							
	Riviera	Bahías	San Blas	Mexcaltitlán	Sierra	Cultural	Novillero	Tepec
Productos y Ofertas								
laboración y desarrollo de proyectos de turismo alternativo	*	♦	*	*	♦	*	♦	
laboración y desarrollo de proyectos de turismo cultural	♦	♦	♦	♦	♦	♦		♦
laboración y desarrollo de proyecto para aprovechamiento de espacios naturales de la costa	*	*	*	*	*		*	
laboración y desarrollo de proyectos de ecoturismo	*	*	♦	♦	♦	♦	♦	
Oferta Complementaria								
diseño y promoción de sistemas para el mejoramiento de la oferta comercial	♦	♦	*	*	*	♦		♦
Recursos Humanos								
formación de personal	♦	♦	♦	♦	*	♦		♦
formación empresarial	♦	♦	♦	♦	*	♦		♦
formación de los agentes turísticos	♦	♦	♦	♦	♦	♦	♦	♦
mejoramiento del personal de los sectores relacionados	♦	♦	♦	♦	*	♦	♦	♦
Satisfacción de la demanda								
diseño y promoción de programas de excelencia	♦	♦	♦	♦	♦	♦		♦
diseño e instrumentación de Sistemas de optimización de precios	♦	♦	♦	♦	♦	♦		♦
diseño y promoción de sistemas y marcas de calidad	♦	♦	♦	*	*	*		♦
diseño y promoción de programas de calidad	♦	♦	♦	*	*	*		♦
Comercialización								
diseño de sistemas de comercialización de empresas turísticas	♦	♦	♦	♦	♦	♦	♦	♦
diseño y promoción de sistemas de integración comercial	♦	♦	♦	♦	♦	♦	♦	♦
Plan estratégico de marketing								
Conceptualización	♦	♦	♦	♦	♦	♦	♦	♦
Posicionamiento	♦	♦	♦	♦	♦	♦	♦	♦
Comunicación	♦	♦	♦	♦	♦	♦	♦	♦
Investigación y desarrollo								
investigación y desarrollo	*	♦	♦	♦	♦	♦	♦	♦
Alta Prioridad ♦	Mediana Prioridad ♦			Programa Complementario *				
Programas de Alta Prioridad	11	15	15	12	10	12	10	16
Mediana Prioridad	4	2	1	2	2	3		
Programas Complementarios	4	2	3	5	7	3	1	
Total de Programas	19	19	19	19	19	18	11	16

fuente: Elaboración propia en base al Plan estratégico de Turismo del Estado de Nayarit, Sumario Ejecutivo, Gobierno del Estado de Nayarit, Secretaría de Planeación y Desarrollo, Febrero de 1999. CD Rom.

BIBLIOGRAFÍA

- Alvarez Padilla (1997). "La consultoría de empresas en México". Pegueña y mediana empresa: del diagnóstico a las políticas. Leonel Corona Treviño (Coordinador) México: UNAM.
- Baz González, Gustavo (1960). Curso de contabilidad de sociedades. México.
- Bordas, Eulogio (1998). "La competitividad de los negocios turísticos". Ponencia presentada en el I Foro Nacional de Competitividad Turística: Reinventando los negocios turísticos de México. Morelia, Mich., Noviembre de 1998.
- Boullón, Roberto C. (1986). Las actividades turísticas y recreacionales. El hombre como protagonista. Segunda edición. México: Editorial Trillas.
- Cárdenas Tabares, Fabio (1990). Comercialización del Turismo. Tercera edición, México: Trillas.
- Castillo Miranda (1997). "Industria Hotelera". México 1997. Diskette 3 1/2.
- Drucker, Peter (1996). Drucker su visión sobre la administración, la organización, basada en la información, la economía, la sociedad. Segunda edición. Colombia Grupo Editorial Norma.
- Gobierno del Estado de Nayarit. Secretaria de Planeación y Desarrollo. Plan Estratégico de Turismo del estado de Nayarit. Sumario Ejecutivo. CD Rom. Febrero de 1999.
- Hamel, Gary y C. K. Prahalad (1996). Compiendo por el futuro. Estrategia crucial para crear los mercados del mañana. Primera edición. México: Editorial Ariel, S. A.
- Hernández Díaz, Edgar Alfonso (1990). Proyectos Turísticos. Segunda edición, México: Trillas.
- Huésca, Augusto (1997). "Crecimiento esperado del mercado turístico: oportunidades y limitaciones". Ponencia presentada en el III Seminario Internacional de Turismo. México, D.F. Septiembre de 1997.
- Kotler, Philip, John Boiven y James Makens (1997). Mercadotecnia para la Hotelería y Turismo. Primera edición. México: Prentice Hall.

- Kubr Milan (1997). La consultoría de empresas. (Director). Oficina Internacional del Trabajo Ginebra. México: Editorial Limusa.
- Mungaray Lagarda, Alejandro, (1997). Organización Industrial de redes de subcontratación para pequeñas empresas en la frontera norte de México. Primera edición. México: Nacional Financiera.
- O.M.T. (Organización Mundial del Turismo)1997. Previsiones del Turismo Mundial hasta el año 2000 y después. III Seminario Internacional de Turismo. México, D.F., Septiembre de 1997.
- Poder Ejecutivo Federal (1995). Programa de Desarrollo del Sector Turismo 1995-2000. México.
- Ramírez Blanco, Manuel (1992). Teoría General de Turismo. Segunda edición. México: Editorial Diana.
- Ramírez Cavassa, Cesar (1995). Hoteles, gerencia, seguridad y mantenimiento. Segunda edición. México: Editorial Trillas.
- Secretaría de Turismo. "Compendio Estadístico del Turismo en México 1997". Diskettes 3½.
- SECTUR, OCDE, CESTUR (1996). Conferencia de "Los retos futuros en las políticas de turismo". México 1996.
- Wicab Gutiérrez, Omar, Emma Lorena Sifuentes Ocegueda y Pedro Luna Jiménez (1998). "Redistribución territorial de la población en Nayarit". Jesús Arroyo Alejandro (comp.), Economía regional y migración. México: Universidad de Guadalajara, Asociación Mexicana de Población, A. C.

ÍNDICE DE CUADROS Y FIGURAS

CUADRO No. 1.1	Los principales 40 países en el mundo en función de sus ingresos y llegadas por turismo internacional – 1996.	3
CUADRO No. 1.2	Distribución regional de llegadas de ingresos turísticos 1996.	5
CUADRO No. 1.3	Américas. Llegadas de turistas e ingresos por turismo internacional por sub –regiones – 1996.	5
CUADRO No. 1.4	Américas. Principales destinos turísticos 1996.	6
CUADRO No. 1.5	Américas. Principales países en función de sus ingresos por turismo 1996.	6
CUADRO No. 1.6	México. Captación de turistas internacionales e ingresos por turismo 1981 –1996.	8
CUADRO No. 1.7	México. Oferta de alojamiento 1984 –1996.	9
CUADRO No. 1.8	México. Oferta de alojamiento por entidad federativa 1996.	10
CUADRO No. 1.9	Llegadas de turistas 1992 – 1996.	11
CUADRO No. 1.10	México. Estadía en hoteles 1992 –1996.	12
CUADRO No. 2.1	Nayarit. Oferta de alojamiento 1984 –1996.	16
CUADRO No. 2.2	Nayarit. Llegadas de turistas nacionales y extranjeros 1992 –1996.	17
CUADRO No. 2.3	Nayarit. Llegadas de turistas a hoteles por categoría 1992 –1996.	18
CUADRO No. 2.4	Nayarit. Ocupación hotelera anual y por categoría 1992 – 1996.	19
CUADRO No. 2.5	Nayarit. Ocupación mensual hotelera 1992 –1996.	20
CUADRO No. 2.6	Nayarit. Estadía de turistas en hoteles 1992 –1996.	21
CUADRO No. 2.7	Nayarit. Estadía de turistas en hoteles por categoría 1992 –1996.	22
CUADRO No. 2.8	Nayarit. Oferta Hotelera por categoría, número de cuartos a nivel municipal. Mayo de 1996.	24
CUADRO No. 2.9	Nayarit. Oferta Hotelera por categoría, número de cuartos a nivel municipal y regional. Mayo de 1996.	25
CUADRO No. 2.10	Nayarit. Industria hotelera. Distribución geográfica de la encuesta.	27
CUADRO No. 2.11	Nayarit. Industria hotelera. Categoría del hotel.	28
CUADRO No. 2.12	Nayarit. Industria hotelera. Tamaño de la empresa.	28

CUADRO No. 2.13	Nayarit. Industria hotelera. Puesto del socio mayoritario.	29
CUADRO No. 2.14	Nayarit. Industria hotelera. Grado de estudios del empresario.	29
CUADRO No. 2.15	Nayarit. Industria hotelera. Razones para entrar al negocio.	30
CUADRO No. 2.16	Nayarit. Industria hotelera. Ocupación anterior.	30
CUADRO No. 2.17	Nayarit. Industria hotelera. Otros ingresos del socio mayor.	31
CUADRO No. 2.18	Nayarit. Industria hotelera. Evalúa el desempeño de la empresa.	31
CUADRO No. 2.19	Nayarit. Industria hotelera. Perspectivas del negocio.	32
CUADRO No. 2.20	Nayarit. Industria hotelera. Razones del empleado para dejar la empresa.	33
CUADRO No. 2.21	Nayarit. Industria hotelera. Mecanismos de capacitación para el personal que utiliza.	34
CUADRO No. 2.22	Nayarit. Industria hotelera. La mejor forma de proporcionar entrenamiento técnico.	34
FIGURA A. 1	Nayarit. Regiones turísticas.	56
FIGURA A. 2	Organigrama.	57
CUADRO A. 1	Nayarit. Identificación de regiones según los criterios de selección.	58
CUADRO A. 2	Nayarit. Oportunidades de negocios en las regiones seleccionadas.	59
CUADRO A. 3	Nayarit. Oportunidades de negocios en las regiones turísticas.	60
CUADRO A. 4	Nayarit. Productos y servicios por región turística.	61