

# Las cadenas hoteleras en el mundo y evolución de su operación en México al inicio del siglo XXI

Alfonso de Jesús Jiménez Martínez\*

## resumen

Las cadenas hoteleras internacionales desempeñan un papel relevante en el sistema turístico internacional, y cada vez hay un mayor número de cuartos asociados a cadenas hoteleras en el mundo. Las más grandes, son empresas gigantescas que actúan a nivel global y con estrategias de escala planetaria. Las cadenas tienen particularidades específicas ligadas a la condición preponderante de los países desarrollados en la economía internacional, y su presencia mundial y regional está ligada a diversos factores que inciden en su funcionamiento. Actualmente, la dinámica de las grandes corporaciones se entiende más por la rentabilidad que promete a los accionistas que por la búsqueda de satisfacción del consumidor (el turista). En este texto se busca una aproximación a la identidad y la distribución regional de las cadenas en la oferta turística mundial y sus particularidades al inicio del siglo XXI. Se describe y analiza la evolución de esas cadenas en México de acuerdo con criterios de categoría y localización.

Palabras clave: cadenas hoteleras internacionales, globalización, distribución regional mundial, cadenas hoteleras en México.

## abstract

World-wide hotel chains and the evolution of their operation in México at the start of the 21<sup>st</sup> century

International hotel chains play a relevant role in the international tourist system and an increasing number of rooms are becoming associated with hotel chains around the world. The largest are gigantic companies acting around the world, using global strategies. The chains have specific characteristics linked to the conditions predominating in developed countries in the international economy; their worldwide and regional presence is linked to different factors affecting their functioning. Large corporations' dynamics are currently being understood more for the profitability promised the shareholders than for the search for consumer satisfaction (the tourist). This text seeks an approach to the identity and regional distribution of chains in worldwide tourist supply and their characteristics at the start of the 21<sup>st</sup> century. These chains' evolution in México is described and analysed according to category and location criteria.

Key words: international hotel chains, globalisation, worldwide regional distribution, hotel chains in México.

## résumé

Les chaînes hôtelières dans le monde et l'évolution de leur fonctionnement au Mexique au début du XXI<sup>e</sup> siècle.

Les chaînes hôtelières internationales jouent un rôle important dans le système touristique international et la croissance du nombre de chambres associées à des chaînes hôtelières dans le monde est visible. Les plus grandes sont des entreprises gigantesques, agissant au niveau global avec des stratégies à l'échelle planétaire. Ces chaînes ont des particularités spécifiques liées à la condition prépondérante des pays développés dans l'économie internationale et leur présence mondiale et régionale est liée à divers facteurs qui ont une incidence sur leur fonctionnement. Actuellement la dynamique des grandes corporations est envisagée plus par la rentabilité promise aux actionnaires que par la recherche de la satisfaction du consommateur (le touriste). Dans ce texte on recherche une approche de l'identité et de la distribution régionale des chaînes dans l'offre touristique mondiale et leurs particularités au début du XXI<sup>e</sup> siècle. L'évolution de ces chaînes au Mexique est décrite et analysée selon des critères de catégorie et de localisation.

Mots clé: chaînes hôtelières internationales; mondialisation; distribution régionale mondiale; chaînes hôtelières au Mexique.

## resumo

As cadeias hoteleiras no mundo e evolução de sua operação no México no início do SXXI

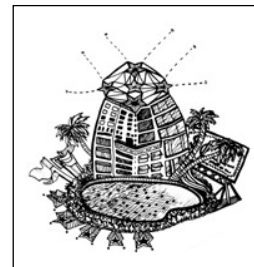
As cadeias hoteleiras internacionais têm um papel relevante no sistema turístico internacional e cada vez há um maior número de quartos associados a cadeias hoteleiras no mundo. As maiores, são empresas gigantescas que atuam a nível global e com estratégias de escala planetária. As cadeias têm particularidades específicas ligadas à condição preponderante dos países desenvolvidos na economia internacional e sua presença mundial e regional está ligada a diversos fatores que incidem em seu funcionamento. Atualmente, a dinâmica das grandes corporações se entende mais pela rentabilidade que promete aos acionistas que pela busca de satisfação do consumidor (o turista). Neste texto busca-se uma aproximação à identidade e à distribuição regional das cadeias na oferta turística mundial e suas particularidades no início do SXXI. Descreve-se e analisa-se a evolução dessas cadeias no México de acordo a critérios de categoria e localização.

Palavras-chave: cadeias hoteleiras internacionais; globalização; distribuição regional mundial; cadeias hoteleiras no México.

\* MSc en Desarrollo Turístico. Candidato a doctor en Geografía, profesor de la Universidad del Caribe, Cancún, México.

### Correo electrónico:

ajimenez@ucaribe.edu.mx



Jiménez-Martínez, A. de J. (2008). Las cadenas hoteleras en el mundo y evolución de su operación en México al inicio del siglo XXI. *Innovar*, 18(32), 167-194.

Clasificación JEL: L83, F23.

Recibido: mayo de 2008

Aprobado: septiembre de 2008

Correspondencia: Alfonso Jiménez, Lt.1., Mz. 1 Reg. 78. Es. Fracc. Tabachines. Cancún, Quintana Roo, México.

## Introducción y objetivo central del trabajo

La conformación de cadenas hoteleras, con sus características actuales, es un fenómeno que resulta típico de la segunda mitad del siglo XX. Como fenómeno global, las cadenas hoteleras internacionales son un producto de las condiciones de la economía y de la política de expansión de las empresas en el marco de un mundo en creciente interacción que se inició después de la segunda guerra mundial. Las condiciones que habían hecho de la actividad hotelera una profesión individual o familiar en la Europa del siglo XIX, se modificaron irreversiblemente con las cadenas internacionales hacia la mitad del siglo XX para reconfigurar el comportamiento comercial, laboral y de servicios al huésped. En efecto, durante siglos, la hotelería conservó claramente la misma característica: estaba constituida por pequeños negocios independientes dirigidos en familia (Perrin, 1986, pp. 145-146). Y si el siglo XIX y el inicio del siglo XX estuvieron caracterizados por la hotelería europea, la segunda mitad de este último siglo lo fue de la hotelería norteamericana y sus formas, que han modelado de manera clara tanto la hotelería como el turismo de la época moderna.

Para la interpretación de los datos existentes, se debe mencionar que existen distinciones relevantes en las definiciones de cadenas. La identificación de las empresas es múltiple e incluye las grandes corporaciones que, a su vez, integran en sus organizaciones otras cadenas o nombres (marcas) de manera específica y con vocaciones definidas a partir de la idea perfilada que se tiene de sus huéspedes. Y para los países y destinos con interés turístico, es necesario tener una idea clara de la capacidad que tienen estos actores para influir en los escenarios de la realidad turística del destino y del sistema turístico mundial. En este trabajo se busca una aproximación al tema desde su operación en México.

La presencia de las cadenas internacionales en el sistema turístico global tiene un significado simbólico y de imagen<sup>1</sup>. Y no resulta casual que algunos nombres de la hotelería internacional, como Hilton e Intercontinental, hayan servido en la guerra fría a la política

de contención comunista durante ese periodo de confrontación política de bloques (Moreno, 1971; Jiménez, 1993). Sus operaciones alcanzan el funcionamiento del sistema en todas las escalas posibles: mundial, regional, nacional y local. La presencia de esas cadenas tiene influencia en los destinos no solo por la recepción de visitantes y su percepción, sino por la conformación de patrones de funcionamiento turístico que son relevantes como impacto en las comunidades receptoras. Sorprendentemente, y a pesar de su importancia, los análisis puntuales sobre el tema específico de cadenas hoteleras internacionales no han sido abundantes y es hasta hace poco han merecido una creciente atención, en particular en el ámbito académico de España. Los estudios que se han hecho sobre el tema se orientan a sus aspectos de estrategia empresarial: de expansión de mercados, financieros y operativos, así como a las particularidades que adoptan sus formas de gestión relacionadas a su vez con el escenario de la acción globalizada y los mecanismos de competitividad necesarios para su expansión (García Falcón, 1998; Ramón, 2000; Martorell, 2002; Martorell y Mulet, 2003; García Almeida, 2004; OMT, 2002a; Duch Devesa, 2007; etc.). Todos estos trabajos hacen una buena aportación a su estudio y comprensión. El objetivo central de este documento es identificar y dimensionar el papel que tienen las cadenas en el sistema turístico mundial con algunas de sus características, e igualmente analizar las generalidades de su participación en el sistema turístico de México.

## Metodología y fuentes

La investigación se realizó a partir de la revisión y el análisis de fuentes secundarias, y para hacer comparables los datos se siguieron los criterios metodológicos de un estudio sobre el tema realizado por Fonatur en 1984. Los criterios de distinción más importantes fueron la identidad de la cadena, su número de habitaciones, el país de origen de las cadenas y el país donde se verifica la operación de sus cuartos. En el caso de México se incluyó la localidad y la categoría como

<sup>1</sup> Existen diversas definiciones de lo que constituye una cadena de hoteles. Para sintetizar, en la adaptación de lo definido por la Real Academia Española de la Lengua (RAEL), se entiende como "un conjunto de empresas y marcas específicas que cobijan, bajo su nombre, a establecimientos de alojamiento público, instalaciones o construcciones de la misma especie o función, organizadas en sistema y pertenecientes a una sola empresa o sometidas a una sola dirección. Es por lo tanto una empresa que efectúa y se responsabiliza de las funciones de producción, comercialización, administración y finanzas de dos o más establecimientos destinados a proporcionar servicios de hospedaje al público en general". Por corporación se entiende una empresa de grandes dimensiones que agrupa a otras menores. A su vez, se entiende por consorcio la agrupación de entidades, —en este caso hoteles— que mantienen su autonomía y se agrupan para realizar o beneficiarse de su capacidad grupal de compra. En este trabajo se incluyen todos los tipos de cadenas, al igual que todas las formas de vinculación. La más extendida definición de una cadena hotelera a nivel mundial es la que se utiliza en Estados Unidos —el Directorio de sistemas de Hoteles y Moteles de Estados Unidos—, que las define como "la organización que opera tres o más hoteles y moteles". Otras definiciones toman en cuenta solo dos establecimientos para ser consideradas como tales. Se reconoce que una de las implicaciones más importantes de la definición es la existencia de una gestión unificada que se convierte en un aspecto esencial en la delimitación de las cadenas corporativas.

criterios de análisis. Para la información de cadenas internacionales registradas se utilizó principalmente la revista *Hotels*<sup>2</sup>. En el caso de México se obtuvieron o generaron datos para tres años específicos: 1983, 1996 y 2006. Los datos recabados de las cadenas a nivel mundial presentan series sistematizadas de la oferta de hoteles y habitaciones de las principales cadenas hoteleras internacionales existentes en el mundo, aunque no integra muchas cadenas regionales de subcontinentes fuera de Norteamérica<sup>3</sup>. En la interpretación de los datos se deben establecer distinciones para la definición de cadenas. La identificación de las empresas incluye las grandes corporaciones que, a su vez, integran en su organización otras empresas del sector turístico o relacionado; de esta manera, en esas grandes empresas se integran otras empresas que son marcas reconocidas de cadenas hoteleras, con otras que son del ramo de intermediación turística, o de transporte, o inmobiliarias, o financieras, o todas a la vez.

### Antecedentes y generalidades

En retrospectiva, desde el inicio de los setenta Armand Mattelart (1973) realizó algunos señalamientos relativos a la conexión política y económica del crecimiento de las empresas transnacionales, y dentro de ellas se apuntaban ya las cadenas hoteleras. Otro estudio importante –ahora olvidado– relacionado con los aspectos de políticas de gestión de las empresas hoteleras, así como de las implicaciones económicas para los países

subdesarrollados, se realizó en un trabajo de Ecosoc que data de 1975 (Ecosoc, 1975). En general, fueron los organismos internacionales los que realizaron los primeros estudios sobre cadenas hoteleras: el Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas (Ecosoc, por sus iniciales en inglés) y al fin de esa década, la misma Organización de las Naciones Unidas (ONU, 1980) encargaron estudios sobre el tema a académicos e investigadores universitarios (Mathew Mac Queen, quien fue uno de los autores del estudio de la ONU, publicaría un artículo en 1983 en la revista *World Development*, ver bibliografía). Posteriormente el Centro de Estudio de Corporaciones Transnacionales cambió la orientación de sus estudios y análisis<sup>4</sup>. Desde otras perspectivas (la geografía y la política por ejemplo), los análisis son escasos a nivel mundial. En Latinoamérica se han realizado estudios sobre transnacionales (Cepal, 2006) que mencionan tangencialmente el tema turístico cuando algún grupo realiza inversiones o acciones de relevancia económica o política. En el contexto de la geografía, el análisis de la localización y el significado de la presencia de las cadenas hoteleras internacionales para América Latina lo ha realizado Propin (Propin et ál., 2004).

De hecho, la evolución de las cadenas se asocia a estrategias específicas de desarrollo que son una función del entorno internacional, del entorno nacional y local de la economía del país donde operan, así como de las formas y evolución del turismo y los viajes. De allí que las alianzas estratégicas y las formas de aso-

---

<sup>2</sup> Las cifras las viene registrando desde los años setenta la Internacional Hotel & Restaurant Association (IH&RA) que publica la revista mensual *Hotels* (3w.hotels.com). Los registros de la IH&RA han ido incrementándose en el transcurso del tiempo aunque no son exhaustivos para los diferentes países del mundo. En los setenta enlistaban las primeras 40 empresas; paulatinamente se han ido sumando hasta llegar a 325 cadenas en 2005. El levantamiento se hace con un cuestionario enviado a los contactos que tiene la IH&RA con las distintas compañías hoteleras. El instrumento distingue diferentes modalidades: hoteles administrados, franquiciados, en propiedad o arrendados y al fin del año en cuestión. En algunos casos los cuartos y los hoteles son contabilizados más de una vez, incrementando el número de unidades de las empresas consideradas individualmente. Eso se debe a que *Hotels* decidió separar de la misma lista los reportes de franquiciatarios, propietarios, administradores y arrendatarios. Así por ejemplo, los cuartos y hoteles de Fairfield Inn by Marriott y los hoteles franquiciados por Tharaldson Enterprises, también están contabilizados bajo la lista de Marriott.

<sup>3</sup> Es de observarse que el número de cadenas registradas en el listado de *Hotels* es incompleto a nivel mundial pues existe un número no identificado de cadenas nacionales y regionales, en diferentes países del mundo, cuya información no se incluye en los registros de esa revista (esto se deduce por el caso de México, donde no aparecen muchas cadenas existentes). No obstante, es el único registro sistemático que existe sobre el tema desde la década de los setenta a nivel mundial.

<sup>4</sup> Resulta importante señalar que el Centro de Empresas Transnacionales creado por Ecosoc en 1974 como organismo de la ONU para observar y estudiar las características de esas empresas, publicaría estudios relevantes sobre el tema, en particular para el turismo. Sin embargo, por decisión de Kofi Annan, de orientación neoliberal, fue transformado en 1993 en una división de las Sociedades Transnacionales y de Inversiones Internacionales, en el seno de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo, CNUCED (o UNCTAD por sus iniciales en inglés). En 1994 se decidió transformar la Comisión de Empresas Transnacionales en una Comisión del Consejo de Comercio y Desarrollo de la CNUCED. A partir de entonces se sucede un "cambio en la orientación de la comisión" (abandona los intentos por reconocer mejor el accionar de las empresas transnacionales en su sentido económico y político) y se ocupa preferentemente de la "contribución de las empresas transnacionales al crecimiento y al desarrollo". El cambio de enfoque supone, más que su estudio, la justificación de esas empresas en su accionar por el mundo y los beneficios que acarrea en función de su capacidad y experiencia. Kofi Annan señalaba en su informe (A/52/428, citado por Teitelbaum) que "... la desregulación ... se ha convertido en la consigna para las reformas de los gobiernos en todos los países, tanto desarrollados como en desarrollo (párrafo 50) y propugnaba la venta de empresas públicas confiando 'la propiedad y la gestión a inversionistas que tengan la experiencia y la capacidad necesaria para mejorar el rendimiento, aunque ello suponga algunas veces ceder los activos a compradores extranjeros' (párrafo 29)". Alejandro Teitelbaum. *Avanza la subordinación de la ONU a las ETN*. w.analitica.com.va/internacionales/opinión/4504605.asp



ciación que se han verificado, las fusiones, absorciones y las modalidades de operación, son todas formas de desarrollo basadas en estrategias que, por su parte, inciden de diferente grado en la evolución del negocio turístico y en los propios destinos donde tienen lugar sus operaciones. Martorell (2002) realiza un análisis de los elementos fundamentales de las estrategias de desarrollo de las diez principales cadenas en el mundo, e identifica los rasgos más importantes de las diferentes formas de acción operativa y estratégica. Sin embargo, la hotelería es ahora un gran negocio, y los aspectos propiamente turísticos, en este contexto, resultan indefinidos. Es así por ejemplo que se hace ya la distinción entre cliente de la empresa y beneficiario final de las acciones de la cadena (que no es igual aunque lo parezca), y es relevante por las implicaciones que puede tener para la visión de desarrollo de la actividad turística de los destinos y el enfoque que se adopta según la perspectiva que se trate. Con ello resulta que, al fin de cuentas, el turista y su satisfacción pueden tener una prioridad secundaria<sup>5</sup>.

En las cadenas hoteleras se pueden distinguir diferentes tipos, con características particulares. Las cadenas pueden ser:

- Empresas constituidas a partir de una empresa tenedora (*holding*) que agrupa en sus diferentes ne-

gocios a cadenas (o marcas) de hoteles y donde algunas decisiones de la cadena –no operativas, sino de estrategia general–, están centralizadas.

- Empresas que se constituyen con la finalidad de operar exclusivamente hoteles propios.
- Empresas constituidas para operar hoteles propios, pero que franquician una o más marcas hoteleras.
- Empresas que, además de los propios, operan hoteles donde no son propietarios totales, pero tienen participación en la inversión.
- Empresas que adicionalmente a los hoteles propios y en los que tiene inversión parcial, eventualmente operan hoteles de terceras personas percibiendo por los servicios prestados un ingreso determinado.
- Empresas constituidas *ex profeso* para la operación de hoteles en cadena, independientemente de que participen con inversión de capital de manera parcial o total. En este caso se encuentra la mayoría de las cadenas hoteleras reconocidas.

Otra clasificación necesaria sería la relativa al ámbito de su operación como cadena. En este sentido existen básicamente los siguientes tipos:

- Cadenas internacionales que operan en diversos países del mundo (multinacionales / transnacionales).
- Cadenas que operan únicamente dentro de un país (nacionales).
- Cadenas que operan únicamente en áreas específicas de un país o de varios países (escala regional).
- Cadenas locales o especializadas (por ejemplo, de establecimientos de tiempo compartido), aunque en realidad estas son escasas porque la mayoría tiende a diversificar sus localizaciones.

Con base en las clasificaciones señaladas se establecieron los criterios para realizar los análisis de este estudio.

Las cadenas hoteleras internacionales pueden tener diferente grado de control en las operaciones de los establecimientos. Ese control depende de la forma de vinculación que tengan entre sí los establecimientos y las cadenas de hoteles. En este sentido pueden estar dentro de cinco modalidades básicas de vinculación (García Almeida, 2004, pp. 33-34; Martorell y Mulet, 2003; Buades, 2006, pp. 54-57):

<sup>5</sup> Ver por ejemplo las interesantes y reveladoras declaraciones de un alto ejecutivo hotelero español (Arturo Cuenllas Soler) que en un acto de confesión y *mea culpa* expía sus sentimientos en relación con el tema de la calidad en las empresas turísticas y la satisfacción al cliente, y describe descarnadamente las prácticas operativas de algunas de esas transnacionales hoteleras (Cuenllas, 2008).

- Modalidades donde se tiene un alto control en las operaciones:
- 1) *Propiedad directa*: en este caso la cadena tiene la propiedad (total o parcial) de los activos, además del control de los aspectos estratégicos, operativos y del funcionamiento del establecimiento. Esta alternativa requiere que la cadena comprometa una elevada cantidad de recursos financieros para adquirir la propiedad de los inmuebles. Se reconoce con mayor claridad una política de mantenimiento del inmueble y hacia sus instalaciones.
  - 2) *Contrato de gestión o de administración (management contract)*: este acuerdo implica que la empresa que opera el hotel actúa como un agente del propietario y por cuenta de este. Es el propietario el que contrata a los empleados y asume los riesgos de la operación del hotel, incluidos los económicos. La empresa operadora recibe por su participación en la administración unos honorarios por sus servicios directivos (que son cantidades normalmente anuales que pueden ser fijas, variables o mixtas). Se reconoce que esta es una forma de vinculación de las cadenas que, junto con la franquicia, tiene un bajo nivel de control y de compromiso de recursos –si bien García Almeida afirma que durante los últimos años es difícil encontrar contratos de gestión sin involucramiento de capital (García Almeida, 2004, p. 34), no es el caso de las grandes compañías estadounidenses cuya estrategia de crecimiento está basada en la franquicia (Hotels, July, 2007).
  - 3) *Alquiler (leasing contract)*: es un acuerdo por medio del cual un arrendatario paga a un arrendador una cantidad fija o variable por la utilización de un hotel (es decir, el inmueble, las instalaciones y el mobiliario, o bien la construcción y el suelo, es decir, la ubicación). La variación en el pago puede ser una función de ciertas magnitudes (como los ingresos por venta o utilidad). Es el arrendatario (o cadena) el que emplea y paga a los trabajadores y corre con los riesgos de la operación. Implica un determinado compromiso financiero y de control por parte del arrendatario del establecimiento (u operador), por un cierto periodo de tiempo.
- Modalidades con bajo control en las operaciones: las modalidades que se consideran con bajo control en las operaciones son:
- 4) *Franquicias*: consiste en un contrato por el que una empresa (franquiciador) cede a otra (franquiciado) la utilización del nombre comercial, su imagen de marca y sus métodos productivos a cambio de unos honorarios. Esos contratos han evolucionado con el tiempo de manera muy importante; pueden ir desde el contrato de una pequeña empresa con el fran-

quiciador, a complejos acuerdos regionales donde una empresa obtiene el derecho a extender una determinada marca en una zona geográfica. Esta es una fórmula que permite a los pequeños propietarios el manejo de sus propios intereses bajo normas y parámetros indicativos que les resultan útiles para la operación, con el apoyo de nombres asociados a productos y servicios de escala internacional, escala en la cual esos pequeños propietarios difícilmente podrían ser reconocidos.

- 5) *Consortios*: precisamente debido a la globalización y a la necesidad de trabajar con alianzas en un mercado internacionalizado y competitivo, se han establecido fórmulas de asociación que buscan integrar establecimientos con un perfil de características similares. Son asociaciones de hoteles independientes que se vinculan entre sí a través de un *consorcio* (o *referral system*). En este caso, los propietarios/inversionistas mantienen el control total de la operación del establecimiento, pero se integran con otros de sus similares para propósitos específicos, como campañas publicitarias o acciones de alguna otra naturaleza (compras, producción, gestión, comercialización) que les permiten economías de escala y el desarrollo de una marca común y de sistemas de reservaciones conjuntos (García Almeida, 2004, p. 36). Estas agrupaciones han tenido éxito y han evolucionado positivamente con el tiempo, y nombres como The Leading Hotels of the World son típicos de esas forma de asociación.

### Quién es quién en las cadenas internacionales de hoteles

La forma en la que se privilegia alguna de las distintas formas de control es una función de la estrategia de las propias empresas y del contexto y evolución del negocio turístico. A su vez, las cadenas hoteleras internacionales pueden adoptar diferentes formas de conformación empresarial y comercial. Pueden ser cadenas que se encuentran dentro de grandes corporaciones (era el caso de Cendant, que se dividió en julio de 2006, pero que en los años previos era la empresa que tenía la mayor cantidad de cuartos en el mundo bajo el control de algunas de sus marcas). También pueden ser cadenas hoteleras independientes, es decir que solo trabajan en alguna de las modalidades de la operación hotelera (Best Western, por ejemplo, que solo trabaja la franquicia).

Con el tiempo, muchas cadenas hoteleras independientes han pasado a formar parte de corporaciones que constituyen gigantescas empresas que integran hoteles con gran variedad de marcas.

**CUADRO 1. Compañías hoteleras en el mayor número de países.**

1	Intercontinental Hotels Group	100	1	Accor	90	1	Sheraton (USA)	65
2	Accor	90	2	Six Continents Hotels	90	2	Accor (france)	62
3	Starwood Hotels & Resorts Worldwide	82	3	Starwood Hotels & Resorts Worldwide	83	3	Bass (UK)	53
4	Best Western International	80	4	Best Western International	81	4	Holiay Inn (USA)	52
5	Hilton Group plc	78	5	Hilton Group plc	73	5	Saison (Japón)	48
6	Carlson Hospitality Worldwide	70	6	Marriott International	67	6	Ladbroke (UK)	47
7	Marriott International	66	7	Carlson Hospitality Worldwide	66	7	Ramada (USA)	38
8	Le Méridien Hotels & Resorts	56	8	Le Méridien Hotels & Resorts	55	8	Pullman International (Francia)	36
9	Golden Tulip Hospitality/THL	47	9	Golden Tulip Hotels Inns & Resorts	45	9	Meridien (France )	34
10	Cendant Corp.	44	10	Hyatt Hotels/Hyatt international	44	10	Best Western (USA)	33
11	Global Hyatt Corp.	43	11	Club Méditerranée	40	11	Club Méditerranée (Francia)	33
12	Choice Hotels International	42	12	Choice Hotels International	39	12	n-d	-
13	Rezidor SAS Hospitality */	41	13	Rezidor SAS hospitality	37	13	n-d	-
14	Club Méditerranée	40	14	TUI AG/ Hotels & Resort	30	14	n-d	-
15	TUI AG/TUI Hotels & Resorts	28	15	Sol Meliá SA	30	15	n-d	-

Fuente: IHA. HOTELS Magazine. July 2005 y 2003 (www.hotelsmag.com) y Hotels & Restaurants International 1989.

La dinámica comercial del negocio hotelero a escala internacional es un aspecto relevante de su evolución. Desde los años sesenta (Jiménez, 1993), son frecuentes las fusiones, adquisiciones y otras formas de alianza comercial (como coinversiones)<sup>6</sup>. Las estrategias asociadas a esa dinámica obedecen no solo al mercado propiamente turístico, sino también a las condiciones propias del entorno internacional en términos de estabilidad económica y financiera de los países receptores. Las estrategias individuales de las empresas en términos comerciales y financieros del negocio son, a su vez, una función de la capacidad económica y política del país donde reportan impuestos y del marco jurídico específico que les ofrece su actuación, y protección. Es así que el marco regulatorio puede suponer beneficios para las empresas que se acogen a la política económica, fiscal e incluso militar del país en cuestión.

El impacto de las operaciones de cadena en el sistema turístico se reconoce como muy relevante desde diferentes perspectivas: de imagen, de posicionamiento de mercado y capacidad de negociación con los intermediarios, así como tecnológicas<sup>7</sup>. Si se toma en cuenta la posición de la cadena como operadora y no como

inversionista o propietaria, se puede derivar una perspectiva adicional en relación con las ventajas y desventajas de la operación en cadena, aspecto que está fuera de los alcances de este texto.

A continuación se enlistan las 15 principales corporaciones que son poseedoras de cadenas hoteleras (con sus respectivas marcas) en las dos últimas décadas. Como se muestra en el cuadro 2, para el año 2004 es Intercontinental Hotels Group la empresa líder en el control de cuartos en el mundo. Esas primeras 15 empresas totalizaban 1,1 millones de cuartos en el mundo en 1982; para 2004 eran ya de 4 millones de cuartos en el mundo, es decir, 4 veces más en 22 años (lo que significa una tasa de crecimiento medio anual del 5,8% en el periodo 1982-2004), pero constituyen empresas gigantescas: la empresa líder tiene bajo su control el equivalente a más del 15% del total de cuartos registrados en toda la república mexicana en ese mismo año. Y es evidente que ello les dota de poder y de capacidad de negociación en diferentes órdenes de la vida económica y social de las comunidades, así como entre otros importantes actores de la industria turística: las líneas aéreas y las empresas de intermediación (agencias mayoristas y operadoras).

<sup>6</sup> Ver los innumerables ejemplos que aparecen en la revista especializada *Hotels* que todos los años, al menos desde los ochenta, está dedicada a describir y analizar la dinámica del negocio hotelero a nivel internacional.

<sup>7</sup> De hecho, algunos de los manuales de procedimientos estándares parecen haber sido creíbles gracias a las operaciones de cadena. Es el caso del procedimiento estándar de contabilidad hotelera (*Uniform System of Accounts for Hotels*), que se publicó por primera vez en el año 1926 por la Asociación de Hoteles de Nueva York y que se reconoce como uno de los primeros intentos exitosos para uniformar los sistemas de contabilidad hotelera, y de hecho uno de los primeros para cualquier industria, y que auxilió al control financiero de las empresas hoteleras cualquiera que fuera su ubicación y su condición de funcionamiento operativo. Por ese motivo ha representado un papel muy importante en el control del desempeño de las grandes cadenas operadoras de hoteles. A partir de esa época su utilización se ha extendido por el mundo, en gran parte impulsado por las cadenas —y para su beneficio— por la homogeneización de sus conceptos y la posibilidad de comparar sus indicadores de ingreso, de costos, de gastos y de rendimientos.

**CUADRO 2. Evolución de las 15 principales cadenas hoteleras internacionales en el mundo\***

Evolución de las 15 Principales Cadenas Hoteleras*/ en el mundo (1982, 1992, 2002 y 2004)									
1982					1992				
Rank	País*	Cadena hotelera	Cuartos	Hoteles	Rank	País*	Cadena hotelera	Cuartos	Hoteles
1	1	Holiday Corp.	312.426	1.740	1	1	Hospitality Franchise System c/	354.997	3.413
2	1	ITT Sheraton	118.584	447	2	1	Holiday Corp.	328.679	1.692
3	1	Ramada Inns	95.198	613	3	1	Best Western	273.804	3.351
4	2	Hilton Hotels Corp.	85.392	240	4	2	Accor	238.990	2.098
5	3	Trusthouse Forte Plc	74.568	804	5	1	Choice Hotels International	230.430	2.502
6	4	Balkantourist .	61.207	658	6	1	Marriott Corp.	166.919	750
7	1	Howard Johnson Company	60.390	515	7	1	ITT Sheraton	132.361	426
8	1	Quality International	53.437	446	8	1	Hilton Hotels Corp.	94.653	242
9	1	Marriott Corp.	48.408	115	9	3	Forte Plc	79.309	871
10	2	Club Mediterranéé	46.871	169	10	1	Hyatt Hotels Corp. / Hyatt International	77.579	164
11	2	Novotel SIEH	46.253	362	11	1	Carlson / Raddison / Colony	76.069	336
12	1	Days Inns of America	45.530	322	12	1	Promus Cos.	75.558	459
13	1	Intourist	41.562	173	13	2	Club Mediterranéé	63.067	261
14	1	Intercontinental Hotels	39.533	109	14	3	Hilton International Co.	52.979	160
15	1	Motel 6	37.683	344	15	6	Grupo Sol Hotels	40.163	156
Subtotal 15 principales cadenas			1.167.042	7.057	Subtotal 15 principales cadenas			2.285.557	16.881

2002					2004				
Rank	País*	Cadena hotelera	Cuartos	Hoteles	Rank	País*	Cadena hotelera	Cuartos	Hoteles
1	1	Cendant Corp	536.097	6.513	1	3	Intercontinental Hotels Group	534.202	3.540
2	3	Six Continents	514.873	3.333	2	1	Cendant Corp.	520.860	6.396
3	1	Marriott International	463.429	2.557	3	1	Marriott International	482.186	2.632
4	2	Accor	440.807	3.829	4	2	Accor	463.427	3.973
5	1	Choice Hotels International	373.722	4.664	5	1	Choice Hotels International	403.806	4.977
6	1	Hilton Hotels Corp.	337.116	2.084	6	1	Hilton Hotels Corp.	358.408	2.259
7	1	Best Western	308.911	4.064	7	1	Best Western International	309.236	4.114
8	1	Starwoods Hoels & Resorts Worldwide	226.970	748	8	1	Starwood Hotels & Resorts Worldwide	230.667	733
9	1	Carlson Hospitality Worldwide	141.923	847	9	1	Global Hyatt Corp.	147.157	818
10	3	Hilton Group plc	96.380	384	10	1	Carlson Hospitality Worldwide	147.093	890
11	1	Hyatt Hotels Corp. / Hyatt International	92.278	210	11	3	Hilton Group plc	102.636	403
12	1	Interstate Hotels & Resorts	83.456	390	12	1	Outrigger Enterprises	98.995	43
13	6	Sol Meliá SA	81.096	325	13	7	TUI AG/TUI Hotels & Resorts	81.398	285
14	8	TUI AG / TUI Hotels & Resorts	75.000	285	14	5	Sol Meliá SA	80.834	328
15	2	Société du Louvre	67.990	900	15	1	Extended Stay Hotels	72.981	654
Subtotal 15 Principales Cadenas			3.840.048	31.133	Subtotal 15 Principales Cadenas			4.033.886	32.045

\*/ El número de habitaciones y de establecimientos incluye todas las marcas de la cadenas en ese año.

1/ USA 2/ Francia 3/ Reino Unido 4/ Bulgaria 5/ España 6/ URSS 7/ Alemania

Fuente: elaboración propia con información de American Express. World Tourism Overview. Ed.1983; Para los otros años ver: IHA. Hotels. July, 1993, 2003 y 2005.

Como se mencionó anteriormente, es de consignarse el posible efecto que se tiene en el juicio de satisfacción de los destinos derivado de la distinción del cliente y el beneficiario final de las acciones de la cadena. La OMT reconoce (OMT, 2002a, p. 47) que actualmente –de hecho, desde hace ya algún tiempo–, existen dos tipos de personas en la hotelería: a) los hoteleros,

y b) las personas de negocios en el sector hotelero. El primero, el hotelero, orienta sus estrategias de desempeño hacia la satisfacción del cliente, el turista, mientras que el segundo, la persona de negocios en el sector hotelero, adopta decisiones con base principalmente en consideraciones financieras inmediatas, centrándose en la rentabilidad del capital, esto es, en el interés

del inversionista, y ello puede tener implicaciones para el desarrollo de los lugares donde se asientan (es decir, los destinos).

Para la última década (los años noventa), esa última diferenciación resulta relevante, por la aparición de las sociedades de inversión inmobiliaria (SII)<sup>8</sup>, propiciada por la adaptación del marco legal en Estados Unidos que, por la importancia de la hotelería de ese país en el mundo, han influido en el tipo de propietarios del sector y que pueden ayudar a explicar, al menos en parte, la dinámica de los movimientos que se observan en los grupos hoteleros y los efectos que causan en países como México. Si bien en algún momento las SII no gozaron de popularidad en el mundo de los negocios, debido a que sus resultados bursátiles se consideraban poco concluyentes (OMT, 2002a, p. 48), actualmente se reconocen y consideran como valores más seguros. Y esta perspectiva parece haber modificado algunas estrategias de desarrollo y de negocio de las cadenas hoteleras internacionales en las que el negocio turístico, propiamente dicho, puede situarse en un lugar secundario. En el negocio, las estrategias fiscales tienen una alta prioridad porque se relacionan con el objetivo básico de la empresa: la rentabilidad y el pago de dividendos a los accionistas.

De la lista de las principales cadenas, hay algunas empresas que en realidad son corporaciones propietarias de cadenas hoteleras (que a su vez tienen diversas marcas bajo su control). En su momento, ese fue el caso, por ejemplo, de Hospitality Franchise System (HFS) y de Cendant (que fueran propietarios, a su vez, de empresas de bienes raíces, arrendadoras de autos o de servicios especializados, como Resort Condominiums International, y agencias de viajes). Actualmente Intercontinental Hotels Group (con origen en Gran Bretaña y propiedad de Bass, que en su inicio fue una

empresa cervecera), es una empresa cuya estrategia de crecimiento es la hotelería (3w.ichotelsgroup.com, 29 de junio de 2007). Cendant (con origen en Estados Unidos) estaba muy diversificada hasta que se dividió y vendió en julio de 2006 por estrategias financieras<sup>9</sup> que no fueron descritas (se convirtió a partir de ese mismo año en el grupo Whyndam que mantiene integrado el negocio hotelero y de propiedades vacacionales incluyendo RCI, que es de servicios de intercambio para los propietarios de tiempo compartido).

Actualmente, se reconoce que una estrategia fundamental de las grandes compañías es crecer con baja inversión en activos y con presencia de marca (es decir, con nula o muy baja inversión en terrenos e inmuebles, aunque con inversión importante en la marca, que es lo que les da presencia y posicionamiento mundial). En el cuadro 3 se muestra la situación reciente de las formas de vinculación de los hoteles con las diferentes cadenas hoteleras y señala la importancia de sus estrategias de crecimiento corporativo:

De estos datos se pueden derivar observaciones sobre algunas estrategias básicas de la expansión de las operaciones de las diez principales cadenas hoteleras internacionales que se pueden agrupar de la siguiente manera:

- Cadenas con nula o baja inversión y bajo control operativo: la modalidad de franquicia es la más importante para las diez cadenas en el volumen total de hoteles con alguna de sus marcas. Para seis cadenas representan la totalidad (o casi la totalidad) de sus operaciones: es el caso de Intercontinental, Whyndam, Choice, Best Western y Carlson Hospitality. Para tres cadenas, Starwood, Global Hyatt y Marriott, representan entre dos y tres quintas partes de su total. De las diez analizadas, Accor era la cadena con menor proporción de hoteles vincula-

<sup>8</sup> Las sociedades de inversión inmobiliaria (SII o REIT, Real Estate Investment Trust, en la terminología inglesa), aparecieron en Estados Unidos al inicio de los noventa como una nueva forma de financiamiento en el sector hotelero. En resumen, es una sociedad por acciones que goza de un régimen fiscal favorable a la propiedad. La *Real Estate Investment Act* (Ley de Inversión Inmobiliaria) se decretó para que pequeños inversionistas pudieran efectuar inversiones en diversos establecimientos inmobiliarios, tales como edificios de oficinas, centros comerciales, apartamentos, centros de salud y hoteles. Las SII hoteleras, que iniciaron en 1993, se han convertido rápidamente en vehículos de financiamiento para la adquisición de propiedades inmobiliarias incluidos los hoteles. También ha coadyuvado la Ley de Extensión de Beneficio Fiscal (*Tax Relief Extension Act*), que entró en vigor en enero de 2001, y aporta enmiendas a la ley inicial, entre las cuales destaca la posibilidad de crear un tipo de corporación —una sociedad filial de inversión inmobiliaria sujeta a impuestos—, que permite a las SII producir una serie de ingresos adicionales. Se menciona como ejemplo a la compañía Starwood Hotels & Resorts que es una SII formada por inversionistas inmobiliarios y a Starwood Hotels & Resorts Worldwide que es la compañía que gestiona los activos inmobiliarios de la anterior. La fórmula existía en Australia desde el inicio de los setenta, se implementó en Estados Unidos al inicio de los noventa (las hoteleras datan de 1993) y se ha extendido a Bulgaria (2003), Canadá (1993), Japón (2001), Reino Unido (2007). Alemania aún no lo aprobaba pero estaba por hacerlo en el año 2007. (OMT, 2000a: 48; y Wikipedia). Tiene también un efecto relevante en el tema inmobiliario (las segundas residencias) que, con los pronósticos del crecimiento de jubilados *baby boomers*, muestran una expansión muy importante en diversos destinos turísticos, en particular de playa.

<sup>9</sup> Cendant adquirió Whyndam en 2005. Con la división de Cendant en 2006, Whyndam integró los servicios de alojamiento en una subsidiaria de administración hotelera: *Whyndam Hotel Group internacional* (con cuatro marcas: Days Inn, Howard Johnson, Ramada y Super 8, aunque tiene otras marcas para Estados Unidos). También integra servicios de membresía e intercambio. Hasta ese tiempo, Cendant fue propietaria de RCI. Otras divisiones integran servicios de mensajería y transporte y distribución, así como bienes raíces.



**CUADRO 3. Principales formas de vinculación de los hoteles de las diez principales cadenas hoteleras (2004–2006)**

Hoteles de las 10 principales cadenas hoteleras en el mundo de acuerdo con su forma de vinculación (2004-2006)					
	Nombre	Hoteles	% en hoteles		
<b>1</b>	InterContinental Hotel Group (2006) 1/				
	Franquiados	3.204	85,6		
	Administrados	512	13,7		
	Arrendados y en propiedad	25	0,7		
	Total	3.741	100,0		
<b>2</b>	Wyndham (antes Cendant) 2006 2/				
	Franquiados e/	6.441	99,5		
	Administrados	-	-		
	Otros (Arrendados y en propiedad) 5/	32	0,5		
	Total	6.473	100,0		
<b>3</b>	Marriott 2006 4/				
	Franquiados	1.784	63,0		
	Administrados	947	33,4		
	Otros (Arrendados y en propiedad) 5/	101	3,6		
	Total	2.832	100,0		
<b>4</b>	Accor 2007 3/				
	Franquiados	1.089	28,1		
	Administrados	535	13,8		
	Arrendados (Rentas fijas y variables)	1.396	36,1		
	En propiedad	852	22,0		
	Total	3.872	100,0		
<b>5</b>	Choice Hotels International. 2006 4/				
	Franquiados	5.376	100,0		
	Administrados	-	-		
	Otros (Arrendados y en propiedad) 5/	-	-		
	Total	5.376	100,0		
<b>6</b>	Hilton Hotels Corp. 2006 4/				
	Franquiados	2.242	76,4		
	Administrados	343	11,7		
	Otros (Arrendados y en propiedad) 5/	350	11,9		
	Total	2.935	100,0		
<b>7</b>	Best Western 2006 4/				
	Franquiados	4.114	100,0		
	Administrados	-	-		
	Otros (Arrendados y en propiedad) 5/	-	-		
	Total	4.114	100,0		
<b>8</b>	Starwood hotels & Resorts Worldwide 2006 4/				
	Franquiados	360	41,3		
	Administrados	426	48,9		
	Otros (Arrendados y en propiedad) 5/	85	9,8		
	Total	871	100		
<b>9</b>	Global Hyatt 2006 4/				
	Franquiados	425	56,7		
	Administrados	186	24,8		
	Otros (Arrendados y en propiedad) 5/	138	18,4		
	Total	749	100,0		
<b>10</b>	Carlson Hospitality Worldwide. 2006 4/				
	Franquiados	905	95,8		
	Administrados	n-d	-		
	Otros (Arrendados y en propiedad) 5/	40	4,2		
	Total	945	100,0		

e/ Estimado. La información que se ofrece en la página electrónica de Wyndham es imprecisa. Dice "cerca de..."

1/ IHG PLC. Al 31.12. 2006. Internet. www.ihg.com

2/ Wyndham Worldwide. Investor day. December, 11, 2007: Extraído el 15 de agosto de 2008 desde www.corporate-ir.net/media\_files/nys/121107/01\_wyndham\_1257.pdf.

3/ Accor. Hotel Portfolio: Extraído el 18 de agosto de 2008 desde http://www.accor.com/ consultado el 18-08-2008.

4/ IH&RA. Hotels. July, 2007. http://www.hotelsmag.com.

5/ Estimados a partir de los datos conocidos y por diferencia.

Fuente: elaboración propia.

dos en la modalidad de franquicia; a pesar de ello, esa modalidad representaba casi un tercio de su total (28%).

- Las cadenas que presentan una modalidad de mayor control en las operaciones (administración o gestión y arrendamiento fijo o variable) son dos: Accor y Starwood. Ambas tienen alrededor de la mitad de sus hoteles en alguna de estas modalidades. Para otras dos, Marriott y Hyatt representan alrededor de dos quintas partes de su total de hoteles (entre 37% y 43,2%). Y para Hilton e Interconti-

ental representan una cuarta y una séptima parte de su total, respectivamente (23,5% y 14,4%).

- La modalidad de inversión en hotelería (y de control total de la operación) parece estar llegando a su fin. De hecho, la cadena francesa Accor era la única que mostraba una proporción menor en el número de hoteles vinculados en la modalidad de franquicia al tener el 22% de los hoteles en propiedad (aunque noticias recientes anuncian nuevas estrategias que modificarán esa situación)<sup>10</sup>.

<sup>10</sup> Informes periodísticos señalan que al inicio del año 2008, el grupo Accor inició una estrategia diferente, orientándose a desprenderse de activos para favorecer otras formas de vinculación con poca o nula participación de capital (franquicia o arrendamiento variable y gestión). Así se entiende la noticia de que Accor vendió la propiedad de 198 hoteles a lo largo del ejercicio 2007. La venta significó

Las razones por las cuales las cadenas han abandonado la modalidad de inversión tiene diferentes orígenes: a) la importante expansión del turismo y los viajes en el mundo (el número de llegadas internacionales pasó de 25 millones en 1950 a 898 millones en 2007); b) el favorable impulso que se da a la inversión hotelera en los países con opciones receptoras; c) la experiencia de las cadenas internacionales en la operación y conocimiento de los segmentos internacionales de turismo, con lo cual la imagen globalizada de sus marcas les convierte en los receptores “naturales” de las ofertas de representación de los nuevos hoteles construidos en el mundo. Ello supone asegurar para el nuevo hotel un nombre de marca posicionada y una operación eficiente en un mercado altamente competitivo (de allí se deriva también la necesidad de las cadenas de expandirse en marcas para diferentes segmentos); d) ante este contexto de expansión de la demanda y la preeminencia de las marcas, para las cadenas resulta innecesaria la inversión de capital en hoteles, lo que favorece la expansión de las cadenas y las marcas en el contexto global, sin el riesgo financiero que implica la inversión en activos.

Estas cifras parecen expresar claramente el funcionamiento del turismo y la hotelería a escala global, porque se asegura la expansión de las cadenas hoteleras y sus diferentes marcas y, al mismo tiempo, se pretende asegurar el destino feliz de la inversión en hotelería para el propietario. Para las cadenas hoteleras internacionales no podrían existir mejores noticias. Se les

busca y paga por la experiencia y el conocimiento global de las marcas que tienen (y en las que realmente invierten) y dejan que otros inviertan en las edificaciones que finalmente operarán las cadenas.

### Evolución y distribución de las principales cadenas hoteleras en el mundo

Las cadenas hoteleras han visto una evolución positiva en su crecimiento en todo el mundo. Para poder dimensionarlo se ha realizado un análisis histórico de su comportamiento a partir de los datos existentes<sup>11</sup>. La síntesis de la evolución de las 50 principales cadenas existentes en el mundo se muestra en el cuadro 4. Como se observa, el total de habitaciones de las primeras 50 cadenas en el mundo, representó 5,2 millones en el año 2004; y esa cifra contrasta con los 814 mil cuartos que tenían las primeras cuarenta cadenas en el año 1972 y manifiestan la expansión que han tenido. Por su parte, la participación relativa de los cuartos controlados por las cadenas más importantes del mundo también se ha incrementado significativamente al pasar (las primeras 40 cadenas) de una décima parte (11%) del total mundial en 1972, a casi un tercio o el 29,9% en 2004 (en este caso se trata de las primeras 50 cadenas). Es decir, el número de cuartos controlados por las cadenas se ha multiplicado por 5,4 de 1972 a 2004. También es notorio el paulatino decrecimiento de los periodos analizados y no parecen reflejar la bo-

**CUADRO 4. Análisis de la evolución de la oferta de las principales cadenas hoteleras en el mundo**

Año	Cuartos de las 50 principales cadenas en el mundo 1/	Cuartos total en el mundo 2/	Incorporación promedio anual de cuartos en el periodo (en miles) 3/		Participación de Ctos/cadenas en la oferta total mundial (%)	Total de llegadas turísticas en el mundo (en millones) 2/	TIAC* del periodo		
			Cadenas	Mundo			Cuartos en cadenas	Cuartos mundo	Llegadas de turistas mundo
1972	814.071	7.413.500	-	-	11,0%	189,1	-	-	-
1982	2.593.075	9.187.187	177,9	177,4	28,2%	277,1	11,1%	3,9%	2,0%
1992	2.915.934	11.322.000	32,3	213,5	25,8%	481,4	1,2%	5,7%	2,1%
2004	5.172.090	17.319.187	188,0	499,8	29,9%	763,2	4,9%	3,9%	3,6%

\*TIAC = Tasa de incremento anual compuesta

Fuente: elaboración propia con datos de las siguientes fuentes:

1/ a/ Información tomada de Jiménez, 1993, p. 448-450. Para 1972 se refiere a los cuartos en las 40 principales cadenas en el mundo. En 1982 también se refiere a las primeras 50 cadenas según Hotels. July 1983. b/ IHA Hotels. July, 1993. Considerando los cuartos en las primeras 50 cadenas. c/ IHA .Hotels. July, 2005. Considerando los cuartos en las primeras 50 cadenas.

2/ Jiménez, 1993; OMT, 2004.

3/ La incorporación promedio anual de cuartos se calcula restando al último año considerado la cifra del año anterior considerado. El resultado se divide entre el periodo de años que resulta de esos dos años considerados.

un monto considerable de sus activos hoteleros. Un ejecutivo de esa firma señala que, con esas ventas, "... el 55% del parque hotelero es administrado por contratos de alquiler variable, gestión o franquicia, poco sensibles a los ciclos económicos, frente al 35% a finales de 2001". Hosteltur, febrero 29 de 2008.

<sup>11</sup> Para 1972 y 1982 se toma como base la información que proporciona Jiménez (2003, Anexo 57). Tenemos que insistir en que los datos que se recaban por las diferentes fuentes disponibles a escala mundial pueden tener problemas con la amplitud y exactitud de las cadenas consideradas. El ejercicio, sin embargo, no busca la precisión. Tiene la intención de mostrar órdenes de magnitud que nos permita una idea del dimensionamiento general que alcanza el hecho.

nanza del crecimiento turístico de la última década y del proceso de globalización creciente con su dinámica de interacción mundializada.

En términos absolutos, la tasa de incorporación promedio anual de los periodos analizados llegó a 177,9 miles de 1972 a 1982 pero decreció de 1982 a 1992 cuando pasó a solo 32 mil cuartos en el año 1992. Se recuperó en el periodo 1992-2004, cuando llegó a 188 mil cuartos promedio incorporados al año. Lo anterior se compara con la incorporación promedio anual de cuartos en el mundo. La velocidad de crecimiento de los cuartos en cadenas expresados en la TIAC –y a excepción del periodo 1982-1992– es, en general, superior al de la llegada de turistas y a la velocidad de incorporación promedio anual de cuartos en el mundo.

De otra parte, si se amplía la inclusión de cadenas y se consideran en la contabilidad las 200 cadenas hoteleras más importantes del mundo, su participación para la década de los noventa respecto del total mundial, llega a más de un tercio (36,8%), lo que representa una concentración de cuartos significativa en el sistema turístico a escala mundial (ver cuadro 5).

Si se consideran las primeras 300 cadenas enlistadas en 2004 por *Hotels*<sup>12</sup>, las diez primeras cadenas representan la mitad de los cuartos (53,8%) y casi dos tercios del total de hoteles (63%). Ello significa una

tendencia de participación creciente respecto del año 1982 en que era de 36,9% y 37,8% para cuartos y hoteles, respectivamente (cuadro 6).

La importancia de las más grandes cadenas hoteleras internacionales se pone de manifiesto al considerar que de la suma total de las primeras 200 cadenas internacionales contempladas, las primeras 25 cadenas controlan alrededor del 75% de ese total, lo que significa una muy alta concentración de cuartos y hoteles en unas cuantas cadenas.

Del análisis de la participación de la oferta de cuartos de las principales cadenas en el mundo según país sede de las matrices (cuadro 7), se tiene que Estados Unidos ha dominado ampliamente siendo la participación más significativa en todos los periodos analizados (poco más del 70% en los ochenta para disminuir a una proporción ubicada entre el 60% y el 70% en los noventa y el inicio del milenio). Le siguen las cadenas donde las matrices se localizan en Francia y Reino Unido, a pesar de que la mayor cadena hotelera del mundo en 2004 (Intercontinental) es actualmente inglesa<sup>13</sup>. Con ello parece mostrarse un dominio muy importante de los siete países más desarrollados en la oferta mundial de hoteles, en particular de las corporaciones norteamericanas<sup>14</sup>.

El identificar el origen y la sede de las matrices de las cadenas hoteleras no es un ejercicio anecdótico del

**CUADRO 5. Evolución mundial del número total de cuartos y de hoteles de las más importantes cadenas hoteleras (1972–2004)**

Concepto	2004		2002		1992		1982 b/		1972 a/	
	Hoteles	Cuartos	Hoteles	Cuartos	Hoteles	Cuartos	Hoteles	Cuartos	Hoteles	Cuartos
Considerando las 50 cadenas hoteleras más importantes 1/	39.011	5.172.090	37.094	4.862.572	20.428	2.915.934	15.218	2.593.075	5.255	814.071
Considerando el total de las 200 cadenas más importantes	46.191	6.372.042	44.806	6.034.945	24.172	3.508.974	17.327	-	-	-
Oferta total de cuartos en el mundo 3/	-	17.319.187	-	16.557.945	-	11.322.000	-	9.187.187	n-d	7.413.500
Participación de los cuartos de las 50 cadenas en la oferta total de cuartos en el mundo 2/	-	29,9%	-	29,4%	-	25,8%	-	28,2%	-	11,0%
Participación de los cuartos de las 200 cadenas en la oferta total de cuartos en el mundo	-	36,8%	-	36,4%	-	31,0%	-	-	-	-

(-) Información no disponible

a/ La fuente para 1972 es Jiménez (1993 Anexo 45). Se incluyen solo las 40 principales cadenas.

b/ La fuente es American Express. 1983.

3/ De acuerdo a las cifras de OMT (2006) para el 2002 y 2004. Para los años anteriores. Jiménez, 1993. Anexo y Jiménez, 1998.

Fuente: elaboración propia con datos de la OMT (compendium of tourism statistics 2000-2004). Ed. 2006); de la IHA (Hotels Magazine, ediciones de Julio de 1993, 1997 y 2005) y Jiménez, 1992. Anexo 57, p. 446-449.

<sup>12</sup> El listado de la revista *Hotels* de la IH&RA se ha ido incrementando paulatinamente. Así, se ha pasado de considerar un número relativamente limitado de cadenas, a un número crecientemente mayor.

<sup>13</sup> Se debe recordar que la Corporación de hoteles Intercontinental tuvo su origen en las negociaciones de John Trippe y Roosevelt en 1944, y en el marco de la política internacional de contención en la guerra fría vinculada con la expansión de Pan Am y la necesidad de cuartos de hotel a lo largo de sus rutas. Por tanto, en ese tiempo la cadena era norteamericana (Jiménez, 1983, pp. 30-31).

<sup>14</sup> Aunque el listado de *Hotels* no registra algunas cadenas de cierta relevancia en los diferentes países de las distintas regiones del mundo, su inclusión en la lista no parece que pudiera modificar este hecho.

**CUADRO 6. Evolución de las principales cadenas hoteleras en el mundo organizadas por rango (1982–2004)**

	1982		1992		2002		2004	
	Cuartos	Hoteles	Cuartos	Hoteles	Cuartos	Hoteles	Cuartos	Hoteles
Cadenas: de la 1 a la 10	956.481	5.747	1.977.721	15.509	3.440.228	29.023	3.597.042	30.332
Cadenas: de la 11 a la 25	1.374.567	7.915	592.746	3.132	814.919	4.895	922.723	5.408
Subtotal de la 1 a la 25	2.331.048	13.662	2.570.467	18.641	4.255.147	33.918	4.519.765	35.740
Cadenas: de la 26 a la 50	262.027	1.556	345.467	1.787	607.425	3.176	652.325	3.271
Cadenas: De la 51 a la 100	-	-	323.079	1.934	596.639	3.906	609.686	3.391
Cadenas: De la 101 a la 200	-	-	269.961	1.810	575.734	3.806	590.266	3.789
Cadenas: De la 201 a la 300	-	-	-	-	-	-	311.734	1.977
Total de las 300 cadenas consideradas	2.593.075	15.218	3.508.974	24.172	6.034.945	44.806	6.683.776	48.168
Cadenas: de la 1 a la 10	36,9%	37,8%	56,4%	64,2%	57,0%	64,8%	53,8%	63,0%
Cadenas: de la 11 a la 25	53,0%	52,0%	16,9%	13,0%	13,5%	10,9%	13,8%	11,2%
Subtotal de la 1 a la 25	89,9%	89,8%	73,3%	77,1%	70,5%	75,7%	67,6%	74,2%
Cadenas: de la 26 a la 50	10,1%	10,2%	9,8%	7,4%	10,1%	7,1%	9,8%	6,8%
Cadenas: De la 51 a la 100	-	-	9,2%	8,0%	9,9%	8,7%	9,1%	7,0%
Cadenas: De la 101 a la 200	-	-	7,7%	7,5%	9,5%	8,5%	8,8%	7,9%
Cadenas: De la 201 a la 300	-	-	-	-	-	-	4,7%	4,1%
Total de las 300 cadenas consideradas	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: elaboración propia con información de American Express. World Tourism Overview. Ed.1983; Para los otros años ver: IHA. Hotels. July, 1993, 2003 y 2005.

**CUADRO 7. Evolución de la participación de las 50 principales cadenas hoteleras en el mundo por país sede de la matriz (1982–2004)**

País	Cuartos				Hoteles			
	1982	1992	2002	2004	1982	1992	2002	2004
Cuartos de cadenas con origen en Estados Unidos	1.185.162	2.043.212	3.094.890	3.301.098	6.260	14.927	25.418	26.476
Cuartos de cadenas con origen en Francia	118.711	347.745	547.911	566.261	672	2.815	4.869	4.960
Cuartos de cadenas con origen en Reino Unido	86.788	200.305	747.607	758.085	901	1.375	4.806	5.009
Cuartos de cadenas con origen en España	44.610	61.663	184.483	205.792	155	254	808	879
Cuartos de cadenas con origen en Japón	21.579	82.611	65.216	42.519	98	303	212	166
Cuartos de cadenas con origen en Alemania	-	22.568	91.964	99.395	-	72	378	380
Cuartos de cadenas con origen en Canadá	19.064	39.864	32.000	53.290	67	120	81	223
Subtotal	1.475.914	2.797.968	4.764.071	5.026.440	8.153	19.866	36.572	38.093
Cuartos de cadenas con origen en otros países del mundo	160.680	117.966	98.501	145.650	1.318	562	522	918
Total 50 cadenas	1.636.594	2.915.934	4.862.572	5.172.090	9.471	20.428	37.094	39.011
	Porcentajes							
	1982	1992	2002	2004	1982	1992	2002	2004
Cuartos de cadenas con origen en EUA	72,4%	70,1%	63,6%	63,8%	66,1%	73,1%	68,5%	67,9%
Cuartos de cadenas con origen en Francia	7,3%	11,9%	11,3%	10,9%	7,1%	13,8%	13,1%	12,7%
Cuartos de cadenas con origen en Reino Unido	5,3%	6,9%	15,4%	14,7%	9,5%	6,7%	13,0%	12,8%
Cuartos de cadenas con origen en España	2,7%	2,1%	3,8%	4,0%	1,6%	1,2%	2,2%	2,3%
Cuartos de cadenas con origen en Japón	1,3%	2,8%	1,3%	0,8%	1,0%	1,5%	0,6%	0,4%
Cuartos de cadenas con origen en Alemania	-	0,8%	1,9%	1,9%	-	0,4%	1,0%	1,0%
Cuartos de cadenas con origen en Canadá	1,2%	1,4%	0,7%	1,0%	0,7%	0,6%	0,2%	0,6%
Subtotal	90,2%	96,0%	98,0%	97,2%	86,1%	97,2%	98,6%	97,6%
Cuartos de cadenas con origen en Otros países del mundo	9,8%	4,0%	2,0%	2,8%	13,9%	2,8%	1,4%	2,4%
Total 50 cadenas	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

\*Nota: El dato anual refiere únicamente la oferta de las 50 cadenas más importantes que año con año se enlistan. Por ello, se excluyen de este análisis si no alcanzan a tener el número suficiente de cuartos dentro de esos primeros 50 lugares.

Fuente: elaboración propia con información de American Express. World Tourism Overview. Ed.1983; Para los otros años ver: IHA. Hotels. July, 1993, 2003 y 2005.

**CUADRO 8. Región de ubicación de la oficina matriz de las 300 principales cadenas internacionales (cuartos y hoteles en el mundo, 2004)**

	Región donde se localiza la matriz	Cuartos 2004	Hoteles 2004	% en hoteles 2004	Promedio de cuartos por hotel
1	Norteamérica	4.119.932	31.530	65,5	130,7
2	Centroamérica	21.600	111	0,2	194,6
3	Suramérica	10.000	65	0,1	153,8
4	Caribe	57.054	243	0,5	234,8
5	Europa del norte	852.948	5.691	11,8	149,9
6	Europa del sur	320.817	1.688	3,5	190,1
7	Europa occidental	851.087	6.797	14,1	125,2
8	Europa oriental	45.274	286	0,6	158,3
9	África	34.053	271	0,6	125,7
10	Medio oriente	14.108	48	0,1	293,9
11	Asia	345.375	1.366	2,8	252,8
12	Australia	11.528	72	0,1	160,1
	Total	6,683.776	48.168	100,0	138,8

1 Norteamérica: Estados Unidos, Canadá. 2 Centroamérica: México. 3 Suramérica: Brasil. 4 Caribe: Cuba, Jamaica, Bahamas. 5 Europa del norte: Finlandia, Irlanda, Noruega, Suecia, Reino Unido. 6 Europa del sur: Italia, Malta, Portugal, España. 7 Europa occidental: Austria, Bélgica, Francia, Alemania, Holanda, Suiza. 8 Europa oriental: República Checa, Hungría, Polonia, Chipre, Turquía. 9 África: Sudáfrica, Túnez. 10 Medio Oriente: Egipto, Emiratos Árabes Unidos, Siria, Israel. 11 Asia: Corea, China, Japón, Indonesia, Malasia, Tailandia, India. 12 Australia

Fuente: elaboración propia con la información de IHRA HOTELS' Giants Survey 2005. July 2005.

análisis. Resulta significativo en cuanto que son empresas cuya matriz se acoge a la protección y beneficio (fiscal, de comercio exterior bilateral, en fin, del marco jurídico y de poder), del país que le cobija y que, en el caso de la condición globalizada de las empresas, se traduce en la posibilidad de libertades adicionales para su función operativa y de rentabilidad (de expatriación de utilidades por ejemplo) que no todas las empresas tienen por igual. Este es un rasgo específico que puede explicar, al menos en parte, la dinámica de algunas de las operaciones que se realizan en la integración de algunas de estas empresas. De hecho, el papel que desempeñan las transnacionales en la globalización con sus efectos en la configuración de las políticas públicas, está vinculado con el papel de países como Estados Unidos, y el funcionamiento de las instituciones internacionales del sistema económico mundial.

Considerando el origen de la matriz de las 300 principales cadenas hoteleras en el año 2004, por regiones, se confirma que la mayor parte se encuentran en Estados Unidos, seguido de Europa del norte y Europa occidental. Únicamente Asia y Europa del sur tienen proporciones dignas de alguna mención.

Dimensionando el número promedio de habitaciones por hotel que manejan esas 300 cadenas en las diferentes regiones, se encuentra que hay regiones como Europa occidental y del norte en la que el promedio de cuartos por hotel es bajo (entre 100 y 150 cuartos por

**CUADRO 9. Promedio de cuartos por hotel operados por cadena (por región en 2004)**

Región	Rango de cuartos promedio por hotel por región			
	250-300	200-250	150-200	100-150
Norteamérica				
América Central				
América del Sur				
Caribe				
Europa del Norte				
Europa del Sur				
Europa Occidental				
Europa Oriental				
África				
Medio Oriente				
Asia				
Australia				

Fuente: Elaboración propia con la información de IHRA HOTELS' Giants Survey 2005. Julio 2005.

hotel); mientras que en Medio Oriente y Asia se tiene el más alto, con 293 y 252 cuartos por hotel, respectivamente. Centroamérica y Suramérica se encuentran en un valor intermedio con un rango promedio de entre 150 y 200 cuartos (Ver cuadro 9).

### **Oferta de las diez principales cadenas y su distribución regional y subregional**

Con el objeto de analizar la distribución regional y subregional de los cuartos bajo control de las diez principales cadenas hoteleras en los años 1998 y 2001 (1. Cendant Corporation; 2. Six Continents PLC; 3. Marriott International; 4. Accor; 5. Choice Hotels International; 6. Hilton Hotels Corporation; 7. Best Western International; 8. Starwood Hotels and Resorts Worldwide; 9. Carlson Hospitality Worldwide; 10. Sol Meliá), se encontró que participaban con el 17,5% y el 19,7% del total mundial de cuartos registrados por la OMT en esos mismos años (ver cuadro 10).

Considerando con mayor detalle las subregiones, se tienen proporciones similares a las comentadas anteriormente concentrándose en Norteamérica (Estados Unidos) y en Europa del norte (donde se registra la participación de las cadenas del Reino Unido que tiene una importante aportación de cuartos en sus cadenas); y una reducida participación de Europa occidental —explicable porque incluye países cuyas cadenas no tienen participación relevante a nivel mundial, excepción hecha de Francia y Alemania.

La región América está dominada por la subregión Norteamérica (Estados Unidos y Canadá); le sigue el Caribe con una participación de cuartos de cadena relativamente importante (13%). México se encuentra en la subregión Centroamérica con el 8% de los cuartos de esas cadenas. El crecimiento de cuartos de esas cadenas no parece guardar relación con el de las llegadas de turismo internacional a las respectivas regiones, siendo mayor la TIAC de los cuartos que el de las llegadas por turismo (ver cuadro 10).

En las particularidades de la distribución regional de las diez primeras cadenas hoteleras (para los años 1998 y 2001), destaca lo siguiente:

- En primer lugar, el hecho de que en América las diez principales cadenas tienen una muy alta participación en la oferta total de cuartos de la región (la mitad o 51,4% en 2001), atribuibles principalmente a la participación de las cadenas norteamericanas.
- Para Latinoamérica y el Caribe, y en consistencia con estas cifras, Propin et ál. (2004, pp. 137-139) han señalado lo siguiente: a) la preeminencia de las cadenas internacionales de origen norteamericano; b) la concentración de la oferta de esas cadenas en México y en el Caribe (de Cuba al arco insular de barlovento); y c) la preferencia por asentarse en las grandes ciudades de América Latina, para aprovechar y recibir el tráfico de huéspedes que viajan y se alojan por motivos de negocios.

- Le sigue en importancia la región de Australasia (Polinesia, Melanesia y Micronesia) donde representan casi una cuarta parte (23,5%).

En las regiones restantes su participación es alrededor de una décima parte del total de la región respectiva, siendo el caso de África y Medio Oriente las regiones donde ha disminuido significativamente su participación respecto de 1998 (probablemente debido a la escasez de transporte aéreo, su baja participación en los flujos de turismo mundial y los inacabables problemas políticos, así como la violencia que se mantiene en Medio Oriente).

### **Evolución de la operación de las cadenas hoteleras en México: antecedentes**

Se reconoce que la operación de las cadenas hoteleras en México se dio en un contexto en el que se conjugó la expansión del turismo internacional y la insuficiente oferta de establecimientos hoteleros en el país que estuvieran acordes con las necesidades y los gustos de los viajeros. En la segunda parte del siglo XX, México transitaba del campo a la ciudad, de lo rural a lo urbano. Los imaginarios “hollywoodescos” asociados a la vida urbana y promovida por las producciones cinematográficas, eran el contexto social de la lucha ideológica que se libraba en la llamada “guerra fría”. Además, la aviación y la hotelería internacional formaban parte de esa lucha en tanto que representaban modos de vida aspiracionales para un creciente número de personas en el mundo. Entre esas personas estaban en primer lugar los viajeros. La bonanza económica y social de la posguerra en Estados Unidos alimentaba los viajes y el turismo como nunca antes en la historia. México era, además, un país cercano y familiar al menos en su nombre, y la llegada de turistas implicaba la necesidad de instalaciones de alojamiento acordes con el imaginario conformado por las ya crecientes cadenas estadounidenses. De allí el papel relevante de Hilton e Intercontinental que sirvieron tanto a la lucha ideológica de confrontación Este-Oeste como al impulso del turismo y de la hotelería internacional en cadena, es decir, bajo la orientación de políticas específicamente delimitadas para grupos de instalaciones dentro y fuera de su país (Jiménez, 1993). Documentos mexicanos de la época de los sesenta (Jiménez, 1993, pp. 78-79, citando a Miguel Wionzeck y Jorge Eduardo Navarrete), hacen diagnósticos sobre el sector, de los que se deriva la necesidad de la hotelería con estándares internacionales. De hecho, de la intención de impulsarlo con políticas públicas es la constitución de Fogatur en 1956, que constituiría crédito hotelero para ese propósito.

Desde el fin de la segunda guerra y hasta bien entrada la década de los sesenta, en el territorio mexica-

**CUADRO 10. Participación de la oferta de las diez principales cadenas en las diferentes subregiones del mundo 1/ (1998 y 2001)**

Región	Mundo por región (OMT)			Mundo por región (OMT)		
	1998			2001		
	Cuartos en el Mundo por Subregión	Cuartos de las primeras 10 cadenas en el mundo por Subregión	Participación de los Cuartos de las 10 primeras cadenas en el Mundo 1/	Cuartos en el Mundo por Subregión	Cuartos de las primeras 10 cadenas en el mundo por Subregión	Participación de los Cuartos de las 10 primeras cadenas en el Mundo 1/
Europa del norte	301.638	89.819	29,8%	328.548	143.799	43,8%
Europa del sur (Meridional)	2.097.082	64.526	3,1%	2.223.354	96.045	4,3%
Europa occidental	1.974.092	217.620	11,0%	2.072.600	260.940	12,6%
Europa oriental central	760.329	12.291	1,6%	742.359	22.286	3,0%
Europa mediterránea oriental	186.042	4.326	2,3%	219.973	6.129	2,8%
Subtotal Europa	5.319.183	388.582	7,3%	5.586.834	529.199	9,5%
Oriente medio	332.080	21.773	6,6%	425.238	39.141	9,2%
África del norte	200.099	18.121	9,1%	249.575	28.264	11,3%
África central	19.817	454	2,3%	26.479	1.290	4,9%
África occidental	39.923	1.870	4,7%	49.421	2.468	5,0%
África oriental	33.078	553	1,7%	105.887	1.120	1,1%
África austral	99.976	11.118	11,1%	103.414	15.712	15,2%
Subtotal África	724.973	32.116	4,4%	960.014	48.854	5,1%
Asia del noreste	2.532.697	59.523	2,4%	2.598.807	76.940	3,0%
Sureste asiático	784.495	39.050	5,0%	886.881	35.135	4,0%
Asia del sur	104.925	1.720	1,6%	95.196	1.608	1,7%
Subtotal Asia	3.422.117	100.293	2,9%	3.580.884	113.683	3,2%
Australasia	239.114	30.519	12,8%	249.343	58.683	23,5%
Subtotal Australasia	239.114	30.519	12,8%	249.343	58.683	23,5%
Norteamérica	4.430.003	2.089.201	47,2%	4.567.271	2.346.066	51,4%
Centroamérica	473.995	36.841	7,8%	549.396	43.722	8,0%
Caribe	196.873	18.359	9,3%	218.872	30.123	13,8%
Suramérica	738.185	14.194	1,9%	760.643	40.709	5,4%
Subtotal Américas	5.839.056	2.158.595	37,0%	6.096.182	2.460.620	40,4%
<b>TOTAL</b>	<b>15.566.307</b>	<b>2.731.878</b>	<b>17,5%</b>	<b>16.473.257</b>	<b>3.250.180</b>	<b>19,7%</b>

Países considerados por la Organización Mundial de Turismo dentro de las respectivas regiones y subregiones:

**Europa:** Europa del norte: Dinamarca, Escocia, Finlandia, Irlanda, Islandia, Islas del Canal, Islas Fareroes, Noruega, Suecia, Reino Unido.

Europa del sur (Meridional): Albania, Andorra, Bosnia y Herzegovina, Croacia, Eslovenia, España, Grecia, Italia, Malta, Portugal, República de Macedonia, San Marino, Serbia y Montenegro, Yugoslavia.

Europa occidental: Alemania, Austria, Bélgica, Francia, Liechtenstein, Luxemburgo, Mónaco, Países Bajos, Suiza.

Europa oriental central: Armenia, Azerbaijón, Belarus, Bulgaria, Eslovaquia, Estonia, Georgia, Hungría, Kazajistán, Kirguistán, Letonia, Lituania, Polonia República Checa, República de Moldova,

República Eslovaca, Rumanía, Rusia, Tayikistán, Turkeistán, Ucrania, Uzbekistán.

Europa mediterránea oriental: Chipre, Turquía.

**Oriente Medio:** Libia, Arabia Saudita, Bahrain, Egipto, Emiratos Árabes Unidos, Dubai, Irak, Israel, Jordania, Kuwait, Líbano, Omán, Palestina, Qatar, República Árabe Siria, Yemen.

**África:** África del norte: Angola, Djibouti, Algeria, Marruecos, Sudán, Túnez.

África central: Camerún, Chad, Congo, Gabón, República Centro Africana, República Santo Tomé y Príncipe, Democrática del Congo.

África occidental: Berrin, Burkina Faso, Gambia, Ghana, Guinea, Cabo Verd, Costa de Marfil, Mali, Mauritania, Nigeria, Senegal, Sierra Leona, Togo.

África oriental: Burundi, Comoros, Etiopia, Madagascar, Malawi, Mauricio, República de Tanzania, Mozambique, Ruanda, Uganda.

África del Sur/Austral: Bostwana, Eritrea, Kenia, Lesotho, Mauritius, Namibia, Seychelles, Sudáfrica, Swazilandia, Zambia, Zimbawe.

**Asia:** Asia del noreste: China, Hong Kong, India, Japón, Corea (ambas), Macao, Mongolia, Taiwán.

Sureste asiático: Brunei, Camboya, Filipinas, Indonesia, Malasia, Myanmar, República Democrática de Laos, Singapur, Tailandia, Timor Oriental, Vietnam.

Asia del sur: Afganistán, Bangladesh, Bhután, Irán, Maldivas, Nepal, Pakistán, Sri Lanka.

Australasia: Australia, Nueva Zelanda.

Melanesia: Fiji, Islas Salomón, Nueva Caledonia, Papua Nueva Guinea, Tahití Vanuato.

Micronesia: Estados Federados de Micronesia Guam, Islas Marianas Septentrionales, Islas Marshall, Kiribati, Nauru, Palaos.

Polinesia: Islas Cook, Islas Wallis y Futura, Niue, Polinesia Francesa, Samoa, Samoa Americana, Toekalau, Tonga, Tuvalu.

**América:** Norteamérica: Canadá, Estados Unidos, Hawái.

Centroamérica: Belice, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua, Panamá.

Caribe: Anguila Antigua y Barbuda Antillas Holandesas, Araba, Bahamas, Barbados, Bermuda, Donaire, Cuba, Curazao, Dominica, Granada, Guadalupe, Haití, Islas Caimán, Islas Vírgenes Americanas, Islas Vírgenes Británicas, Jamaica, Martinica, Montserrat, Puerto Rico, República Dominicana, Saba, San Barthelémy, San Eustaquio, San Kitts y Nevis, San Martín San Vicente y Granadinas, Santa Lucía, Trinidad y Tobago, Turcos y Caicos.

Suramérica: Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, Guyana, Guyana Francesa, Malvinas (Falkland), Paraguay, Perú, Suriname, Uruguay, Venezuela.

Fuente. 1/ Elaboración propia con los datos de Martorell Cunil (2002): Las diez primeras cadenas en esos años son: 1. Cendant Corporation; 2. Six Continents PLC; 3. Marriot International; 4. Accor; 5. Choice Hotels internacional; 6. Hilton Hotels Corporation; 7. Best western internacional; 8. Starwood Hotels and Resorts Worldwide; 9. Carlson Hospitality Worldwide; 10. Sol Meliá.

2/ OMT (2001) y OMT (2006) y UNWTO. Database november, 2006 y UNWTO. World Tourism Barometer. Vol. 5. Junio, 2007.

no se reportaba la ausencia de instalaciones adecuadas que normalmente eran ofertadas por establecimientos de inversión extranjera u operados por empresas extranjeras (Jiménez, 1983, pp. 44-45), a pesar de que de manera creciente se incrementaban los flujos de los viajeros, sobre todo de origen norteamericano. En ese tiempo, las cadenas hoteleras internacionales que funcionaban en México se convirtieron en la escuela de innumerables ejecutivos y directores de establecimientos hoteleros, que se convertirían, a su vez, en cadenas nacionales. Las cadenas siguen siendo una escuela de ejecutivos de alto nivel para algunas nuevas cadenas (AMResorts, por ejemplo)<sup>15</sup>.

Por ello no es casualidad que en esas décadas sean las cadenas hoteleras de Estados Unidos las que más activamente hayan tenido presencia en el mercado mexicano, diseminándose por todo el territorio nacional de manera paulatina, y auxiliadas, incluso, por las políticas gubernamentales que impulsaban el crecimiento del turismo en el país, en particular en los centros integralmente planeados. En efecto, la promoción del turismo supuso una expansión del crédito hotelero para nacionales que a continuación necesitaron de las cadenas hoteleras para asegurar la operación, siendo incluso requisito indispensable para el otorgamiento de crédito tanto para instituciones bancarias como para Fonatur. Su influencia fue muy amplia, y aun los mismos inversionistas se sujetaron a las condiciones establecidas por las cadenas en sus políticas de operación y en sus reclamos de diseño arquitectónico que, sin duda, han modelado el paisaje urbano turístico de los destinos mexicanos desde entonces. La expansión de muchos de los centros turísticos de México impulsaron en paralelo el crecimiento de las cadenas hoteleras en el país, y por las mismas razones

que hace tres décadas: la posibilidad de asegurarse la demanda internacional.

Las cadenas internacionales de operación hotelera hicieron su aparición en México al final de la década de los cuarenta (Fonatur, 1984, pp. 18-26). Inició con la cadena Intercontinental que administraría por largo tiempo el Hotel Reforma (siendo el único administrado por esa cadena en ese tiempo) y la cadena Hilton, que se instalaría a mediados de la década de los cincuenta con tres hoteles en el país: Hilton Acapulco, Hilton México, D.F. y Hilton Guadalajara<sup>16</sup>. Paradójicamente, ambas cadenas dejarían de tener operaciones en México para la década de los setenta y de los ochenta, estando ambas nuevamente presentes en el país para el segundo lustro de la década de los noventa.

Por su parte, las cadenas hoteleras nacionales (Fonatur, 1984, pp. 18-26), se considera que iniciaron ya entrada la década de los sesenta, aunque en la segunda mitad de los cincuenta César Balsa estaba en conformación de la llamada Cadena Balsa que, en octubre de 1957, se constituiría formalmente con el nombre de Nacional Hotelera<sup>17</sup>. A partir de 1977 Nacional Hotelera pasa a denominarse Hoteles Presidente. Fonatur tomó el control de la sociedad al final de la década de los setenta, y para 1985 la empresa propietaria (Operadora de hoteles Presidente) ya se había vendido a la empresa Tural SA de CV. Finalmente la cadena desapareció con ese nombre cuando se firmó un contrato de coinversión con Intercontinental en 1994. En la actualidad los hoteles Presidente aún son operados por Intercontinental, en una alianza que tienen con el propietario de aquellos (el señor Ángel Lozada del grupo Gigante, que los adquirió en el año 2005).

En otro documento de mediados de los sesenta (MacDonald, s/f, documento mecanográfico del Instituto

<sup>15</sup> Son los casos del señor Roberto Zapata (presidente y director general de hoteles Misión, fallecido en 2005); de Pedro Brunner (de hoteles Casteles, hoy desaparecidos), y otros casos más como AMR cuyo director general, señor Alejandro Zozaya-Gorostiza fue un alto ejecutivo de Posadas de México-Fiesta Americana, hasta que asumió la presidencia de esa cadena en 2001, año en el que fue creada.

<sup>16</sup> Un par de años después, la cadena Hilton que operaba el establecimiento de la ciudad de México con un contrato de arrendamiento, sería lanzada del hotel por problemas de criterios y de compatibilidad en la que se vio involucrado el ex presidente de México, Miguel Alemán –quien era propietario del inmueble–, y que significó que, por su influencia, Hilton dejara de estar un largo tiempo presente en el país. No fue el único caso de lanzamiento de una empresa hotelera, como lo atestigua el caso de Holiday Inn Zona Rosa y el señor Guillermo de la Parra, propietario del inmueble, que sería una de las razones para impulsar la constitución de la cadena de hoteles Kristal, la primera de México con ese origen. Entrevista con el CP: Alfredo Casas Bastida. 25 de mayo de 2006.

<sup>17</sup> De nacionalidad española, había llegado a México contratado originalmente para trabajar en el restaurante Tampico Club, pues su especialidad eran los restaurantes. En paralelo abrió el restaurante Focolare obteniendo la concesión para manejar el restaurante del aeropuerto de la ciudad de México y del Museo de Antropología. El primer hotel que operó fue el Presidente Zona Rosa. Después obtuvo en operación el hotel Misión de Taxco y el hotel Premier (en la misma Ciudad de México). Posteriormente, hacia el fin de la década de los sesenta, construyó el hotel Presidente Cozumel e inició la construcción del hotel Presidente Acapulco. En esa misma época operó el hotel Alfer y el hotel Del Prado (desaparecidos o cerrados después del terremoto de 1985 en la ciudad de México). En ese tiempo (1968), tomó el nombre de Nacional Hotelera. Después de esa época de expansión, empezó a perder operaciones. Para 1970, estando en graves problemas financieros, Nacional Financiera intervino la empresa como garantía de pago. De 1970 a 1973 se designa un director provisional (el señor Roberto Zapata) cambiando de administración en 1973 y expandiéndose hasta llegar a 21 hoteles en 1976 (Fonatur, 1984, p. 22).



Mexicano de Investigaciones Turísticas, citado por Jiménez, 1993, p. 45), se mencionaba la existencia de seis cadenas que operaban en México —algunas ya desaparecidas aunque son antecedente de otras existentes: Sistema Azteca de Hoteles, Hoteles Unidos, además de los mencionados Cadena Balsa o Nacional Hotelera, México Western Internacional, Hilton y Romano (Fonatur, 1984, p. 22).

Los cambios de nombre, apariciones y desapariciones de cadenas operadoras resultan normales en la evolución de la hotelería, siendo también muchos los movimientos que se verifican en la operación de las propiedades hoteleras. En 1962 se vende el hotel María Isabel (hasta ese momento de la Cadena Balsa o Nacional Hotelera) al señor Atenor Patiño<sup>18</sup>, quien lo da en operación a la entonces joven operadora Sheraton —filial en ese tiempo de International Telephone and Telegraph ITT— que, con ello, inicia sus operaciones en México (Jiménez, 1998, p. 84). Por su parte, Western Internacional (después Westin International), ligada a una línea aérea desaparecida —Western Airlines—, inicia sus operaciones en el país en el año 1961.

Hacia el final de la década de los sesenta, comienzan operaciones otras cadenas, ya dentro de la coyuntura que ofrecen las Olimpiadas en el país (1968) y que precedieron otro gran acontecimiento mundial (el campeonato mundial de fútbol de 1970), cuyo desarrollo requería la ampliación de la oferta hotelera. Es también en ese contexto que, en 1968, el señor James Dubin, que había sido con anterioridad guía de turistas<sup>19</sup>, adquiere el hotel Reforma (hasta entonces de Intercontinental) y funda la cadena Dubin (aunque ya con anterioridad tenía en propiedad los hoteles que formarían parte del grupo)<sup>20</sup>.

Al final de los sesenta también entra en operaciones la cadena Aristos de la familia Abed, mientras que el señor Gastón Azcárraga padre, fundaba Operadora Mexicana de Hoteles (Fiesta Americana) con tecnología de la cadena Flagship de Estados Unidos, que hasta 1979 estuvo vinculada con la línea aérea *American Airlines* y muy en el tono de la época en que existía

una creciente integración vertical y horizontal del negocio turístico (Fonatur, 1984, p. 22; Jiménez, 1993, pp. 51-64). Y también tenía cierta relación con los hermanos Pratt que para 1969 fundaban la cadena Posadas de México con la franquicia de la cadena Holiday Inn. La cadena Marriott inicia también operaciones en ese año. Club Mediterrané llega a México con las Olimpiadas (1968) aunque en ese año operando *tours*; los hoteles vendrían más tarde, cuando se inaugura el Club Med Playa Blanca en 1971, después de haber experimentado con un hotel en Acapulco un año antes. Según el estudio de Fonatur (1984), otras agrupaciones de hoteles que funcionaban como cadena regional se encontraban ya operando: Barbachano, Meliá y Emporio.

Para fines de la década de los setenta, algunas operadoras extranjeras se interesaban en coinvertir con socios mexicanos para entrar en México. Este fue el caso de, por ejemplo, la cadena hotelera francesa Meridien, con Bancomer; Arcade con el entonces Banco del Atlántico, así como Novotel con el grupo VISA. También fue el caso de Howard Johnson y la Asociación Hilton-Comermex. Ninguna de esas asociaciones fue concretada en su oportunidad, y otras cadenas como Rodeway Inn y Canadian Pacific salían de sus operaciones hoteleras en México durante los setenta. (Fonatur, 1984, pp. 24-25). Para el inicio de la década de los ochenta nacen otras cadenas nacionales auspiciadas por el gobierno a través de Fonatur, como Corporación Nacional Operadora de Hoteles y Restaurantes S.A. (cuya marca sería Hoteles La Pinta y actualmente es Hoteles Dessert Inn. Se mantiene como marca de Nacional Hotelera de Baja California SA de CV, que sigue siendo subsidiaria de Fonatur). La cadena Krystal (1980) nace como resultado del descontento de los propietarios con la interpretación del contrato con la operadora Holiday Inn<sup>21</sup>, e inicia y mantiene sus operaciones por 23 años, hasta junio de 2001 en que fue finalmente adquirida por la cadena española NH.

Las cadenas nacionales se multiplican en las décadas posteriores, y se incorporan a la operación en México cadenas como las siguientes (Fonatur, 1983):

<sup>18</sup> El señor Atenor Patiño, boliviano de origen, era llamado el rey del estaño. Este mismo personaje construiría a mediados de los setenta uno de los iconos arquitectónicos de la hotelería del Pacífico mexicano: el hotel Las Hadas en Manzanillo.

<sup>19</sup> El señor Dubin —conocido en el medio como Jimmy Dubin—, había sido uno de los primeros guías de turistas que durante los primeros tiempos, esto es, la década de los treinta y los cuarenta, llevaba a los visitantes extranjeros a recorrer la "ruta del sol": México-Cuernavaca-Taxco-Acapulco. La historia de James Dubin recuerda los antecedentes del señor Escarrer, presidente del grupo Meliá en España, por la vinculación del negocio de agencias y guías con la hotelería.

<sup>20</sup> En plena ebullición expansiva del turismo norteamericano hacia México, al final de la década de los cuarenta, Dubin ya contaba con hoteles en Taxco, Gro (hotel Victoria y hotel de la Borda); en Acapulco, Gro., y en Tehuacán, Puebla (respectivamente, el hotel Casa Blanca y el SPA Peñafiel) (Jiménez, 1998, p. 84).

<sup>21</sup> Los propietarios eran la señora Yolanda Vargas Dulché y el señor Guillermo de la Parra —Editorial VID— (ligados a revistas *comics* de mucho éxito en ese tiempo) y estaban inconformes con los términos del contrato y con la operación que hacían del inmueble —hotel Holiday Inn Zona Rosa en Ciudad de México. Entrevista con CP. Alfredo Casas Bastida. 25 de mayo de 2006.

- Hostales de México, que se funda en 1974 por iniciativa del señor Brockmann, que trece años antes había estado involucrado con la introducción en México de la cadena Western International. Para ese último año, Brockmann también introducía la cadena Best Western.
- Las hoy desaparecidas cadenas Econohoteles y Casteles de México, cuyo fundador Pedro Brunner era un conocido hotelero de los años setenta en México.
- Calinda Quality Inns, que se introdujo en México en 1978 con la participación accionaria del entonces Banco Nacional de México.
- Viva Corporación Turística, que se fundaría en 1978-1979 buscando ser un consorcio de ramificaciones en el negocio turístico (tuvo en su momento empresas de comisariato, agencia de viajes y arrendadora de autos, además de participar en la venta de membresías bajo el concepto de tiempo compartido) y que posteriormente sería absorbida por Calinda.
- Hoteles Misión, que nació en 1974 con el nombre de *La Palapa* siendo desde entonces presidente del consejo el señor Roberto Zapata. Cambió a la actual denominación en 1978, habiéndose expandido y consolidado en todo el país.
- Otras cadenas más de tipo regional –como Bojórquez y Real de Minas, esta última todavía existente– también iniciarían sus operaciones durante esa década.
- Muchas otras cadenas hoteleras de escala local, regional o nacional, son ahora reconocidas en México: Araiza, Aranzazu, Balderrama, Maeva, Sunset, Mayan, Royal Resorts, Quinta Real, Real de Minas, Fontan, etc.

Entre las cadenas internacionales que inician su operación en México se encuentran:

- Hyatt, que se instaló en México en 1978 a consecuencia de la decisión del grupo VISA (Valores Industriales S.A.) de invertir en operaciones hoteleras y convirtiéndose en socio de aquella.
- Ramada Inn, que también inicia sus operaciones en este decenio, aunque su expansión en el país se malogró.
- Algunas de las cadenas hoteleras españolas (Oasis y Sol Meliá), que con el Plan Futures, iniciaron un proceso de recepción de apoyos gubernamentales para su expansión internacional<sup>22</sup>.

Debido a la forma en la que trabajan con los hoteles, las cadenas operadoras muestran un gran dinamismo en cuanto a la identidad de los hoteles operados. Es por ese motivo que se pueden presentar muchos movimientos de un año a otro en cuanto a la identidad de los hoteles que se operan, e incluso a la propia identidad de las cadenas. Así, por ejemplo, la cadena *Zonura* que se identificaba claramente en la región del Bajío, dejó de operar hoteles en 1997, y actualmente los hoteles anteriormente asociados a ella se manejan de manera independiente (Jiménez, 1998, p. 87). Por el contrario, muchas otras se han incorporado al mercado, o bien han verificado expansiones importantes: Moon Palace, Mayan, Sunset, City Express, etc.

Otra empresa históricamente importante en los años ochenta y noventa para la historia de las cadenas hoteleras en México, lo fue Sidektur, filial de Grupo Sidek (empresa acerera de Guadalajara de los hermanos José y Jorge Martínez Buitrón). Empezaría desarrollando Marina Vallarta en Puerto Vallarta, Jalisco, pero el éxito de ese desarrollo le llevó a una expansión muy importante en todo el territorio nacional, constituyéndose subsidiarias y operadoras de hoteles como las entonces cadenas Plaza las Glorias y Continental Plaza. En las décadas mencionadas se extenderían en paralelo con su estrategia de comercialización de terrenos para desarrolladores secundarios y venta al consumidor final de tiempo compartido. Su asociación con el Banco Nacional de México reforzó su estrategia de expansión, que se ramificó con la asociación hacia importantes grupos turísticos del exterior (como el West Deutches Landes Bank, que también estuvo involucrado por algún tiempo en la alemana Touristik Union International, TUI, la más importante operadora de viajes del mundo). Finalmente el derrumbe económico mexicano de fin de 1994 lo sumergió en una crisis de la que no pudo salir y fue intervenido por el propio Banco Nacional de México. Todos sus activos fueron vendidos posteriormente.

En resumen, la evolución de las cadenas hoteleras en México (cuadros siguientes)<sup>23</sup>, ha sido muy dinámica. Las cifras de Fonatur en 1983 apuntaban la existencia

<sup>22</sup> El Plan Futures, planteamiento estratégico de largo plazo en el sector turístico español, preveía la internacionalización de las empresas turísticas españolas (que eran de las más aptas por su experiencia europea en el sector). Ello se traduce en apoyos financieros y fiscales.

<sup>23</sup> La elaboración de estos cuadros se realizó con las respectivas páginas de Internet incluidas en el Directorio de Hoteles Mexico.com, por las diferentes cadenas y a junio de 2007. Cuando fue necesario se complementó con la información del Directorio de Hoteles México 2004-2005 y con las respectivas páginas de Internet. Para hacer las cifras comparables, se siguió la misma metodología aplicada para el estudio de Fonatur de 1984, que fue la que siguió el estudio de Jiménez en 1998.

de 20 cadenas nacionales, con 17.778 cuartos y 12 cadenas extranjeras, con 21.785 cuartos.

De allí, según el análisis de Jiménez (1998), en 1996 se pasó a 38 cadenas nacionales, con 36.721 cuartos, y 26 cadenas extranjeras, con 39.821 cuartos. Finalmente, al final de 2006, el número de cadenas nacionales totalizaba 47, con 61.078 cuartos, y 40 cadenas extranjeras, con 84.109 cuartos. Algunas cadenas se reconocen actualmente como regionales o especializadas (en tiempo compartido, por ejemplo) y algunas más tienen otras formas de vinculación o de operación (como Milenium). Desde el punto de vista operativo, las diferencias fundamentales de estas cadenas con las de origen extranjero radica en los aspectos organizativos y de comercialización de su oferta en el mercado internacional y nacional.

En el año 1983 existían siete cadenas mexicanas que trabajaban en el ámbito nacional y 15 en el ámbito regional (Fonatur, 1984, p. 41). Para 1996, la mitad, esto es 19 cadenas, laboraban en el ámbito nacional y las 19 restantes en el ámbito regional (Jiménez, 1998). De acuerdo con la información disponible para 1996,

ya existían cadenas en México creadas exclusivamente para operar hoteles de terceros<sup>24</sup> (Corporación Hotelera Boyce, Hostales de México, Hoteles Asociados y Hoteles Misión), siendo mucho más frecuente el caso de las cadenas creadas por el propietario para operar hoteles propios. Este es el caso de Krystal, Dubin, Romano, Real de Minas, Vidafel/Mayan Palace, IMSS y muchas de las regionales. Las restantes cadenas pueden presentar inversión en algunos hoteles, operando frecuentemente hoteles de terceros. Para el año 2006 y a la fecha, la única cadena mexicana verdaderamente internacional que trabaja en todo el territorio nacional con alguna de sus marcas, es Posadas de México que en 2006 se encontraba situado en el lugar No. 40 del *ranking* de las 300 primeras cadenas hoteleras en el mundo (con 18.000 cuartos en ese listado)<sup>25</sup> y que tiene el mayor número de cuartos de las cadenas nacionales. De hecho, es la segunda cadena con el mayor número de cuartos en México, solo superada por Intercontinental.

En cuanto a las cadenas hoteleras extranjeras, en México se encuentran representadas las más impor-

**CUADRO 11. Identidad de las cadenas hoteleras nacionales y extranjeras en México: 1983, 1996 y 2006**

Identidad de las cadenas hoteleras nacionales y extranjeras en México: 1983, 1996 y 2007.					
1983 A/					
	Cadenas nacionales	Cuartos		Cadenas internacionales	Cuartos
1	Nacional Hotelera SA (Presidente)	5.072	1	Posadas de México (Holiday Inn- Fiesta Americana)	5.891
2	Hoteles Romano	1.982	2	Hoteles Camino Real SA de CV. (Westin International).	3.684
3	Casteles de México SA de CV.- Econhoteles.	1.754	3	Operadora Interamericana de Hoteles SA de CV (Sheraton)	2.686
4	Hoteles Vista	949	4	Exelaris Hyatt	2.243
5	Hoteles Dubin	937	5	Hostales de México (Best Western)	1.522
6	Hoteles Aristos	875	6	Hoteles Calinda SA de CV.(Quality Inn)	1.447
7	Hoteles Krystal	848	7	Oper.de Aldeas Vacacionales SA de CV-(Club Mediterranéé) b/	1.305
8	Hoteles Misión b/	720	8	Princess Hotels	1.059
9	Corp Nal. Operadora de Hoteles y Restaurantes SA	719	9	Hoteles Americana 4/	894
10	Real de Minas	620	10	Hoteles Melía Purúa a/	474
11	Hoteles Barbachano b/	536	11	Paraíso Marriott	442
12	Viva Corporación Turística SA	472	12	Ramada Inn	138
13	Hoteles Valle Grande	399		<b>Total</b>	<b>21.785</b>
14	Hoteles Emporio	387			
15	Ritz	381			
16	Hoteles Asociados (Bojórquez)	333			
17	Provincial de Hoteles	333			
18	Montejo Palace 5/	182			
19	Cariboteles de México	145			
20	Hoteles Balderrama	134			
	<b>Total</b>	<b>17.778</b>			

Fuente: Fonatur, 1983.

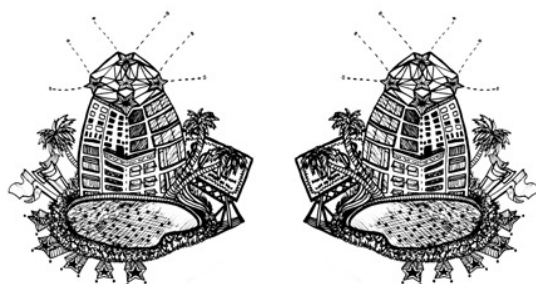
<sup>24</sup> El estudio de Fonatur señalaba cuatro para 1983: Exelaris Hyatt; Casteles de México, Hostales y Club Med. (Fonatur, 1984, p. 43).

<sup>25</sup> Hotels magazine. *Hotels corporate 300 ranking*. 2006. Extraído el 2 de abril de 2008 desde <http://www.hotelsmag.com/contents/pdf/HTL0707giantslistings.pdf>

**CUADRO 11. Identidad de las cadenas hoteleras nacionales y extranjeras en México: 1983, 1996 y 2006**

(1996-1997) B/					
1	Hoteles Fiesta Americana	4.332	1	Hoteles Holiday Inn	4.339
2	Hoteles Camino Real	2.928	2	Hoteles Best Western	3.103
3	Hoteles Plaza Las Glorias	2.895	3	Hoteles Sheraton	3.047
4	Hoteles Continental Plaza	2.578	4	Hoteles Calinda-Choice Hotels	2.879
5	Hoteles Fiesta Inn	2.483	5	Hoteles Inter-Continental	2.742
6	Hoteles Vista	1.577	6	Westin Hotels	2.291
7	Hoteles Vidafel/Mayan Palace	1.536	7	Hoteles Club Mediterranéé	2.138
8	Corporación Hotelera Boyce	1.491	8	Hoteles Sol Melía	2.098
9	Hoteles Maeva (All Inclusive)	1.449	9	Allegro Resorts	2.030
10	Hoteles Aristos	1.380	10	Hoteles Marriott	1.882
11	Hoteles Real de Minas	1.364	11	Hoteles Oasis	1.805
12	Hoteles Krystal	1.344	12	Howard Johnson (HJ)	1.709
13	Hoteles Misión	1.328	13	Hoteles Hyatt	1.705
14	Hoteles Fontan	785	14	Hoteles Crown Plaza	1.614
15	Hoteles Quinta Real	764	15	Hoteles Hampton Inn	1.321
16	Hoteles Blue Bay	753	16	Hoteles Days Inn	1.187
17	Centros Vacacionales del IMSS	740	17	Hoteles Sierra Radisson	1.018
18	Hoteles del Angel	736	18	Doubletree	792
19	Hoteles Araiza Inn	628	19	Nikko Hotels	744
20	Hostales de México	620	20	Hoteles Robinson	300
21	Hoteles Del Prado	574	21	Hoteles Four Seasons	240
22	Hoteles Baja Inn	550	22	The Ritz Carlton	222
23	Hoteles Flamboyant	454	23	La Quinta Inns	184
24	Hoteles del Rey	450	24	Hoteles Travel Lodge	151
25	Hoteles Emporio	348	25	Ramada Inn	148
26	Hoteles Dubín	347	26	Hoteles Bel Air	132
27	Hoteles Posada Real	325		<b>Total</b>	<b>39.821</b>
28	MexHoteles	281			
29	Hoteles Paraíso del Desierto	237			
30	Hoteles La Pinta	214			
31	Hoteles Vista Hermosa	205			
32	Hoteles Asociados	204			
33	La Quinta Inn	184			
34	Hoteles BAL-FLO	150			
35	Hoteles La Noria	135			
36	Hoteles Villa Mexicana	133			
37	Hoteles Villa Bejar	114			
38	Hoteles Balderrama	105			
	<b>Total</b>	<b>36.721</b>			

Fuente: Jiménez, 1998.



**CUADRO 11. Identidad de las cadenas hoteleras nacionales y extranjeras en México: 1983, 1996 y 2006**

A junio de 2007 C/					
1	POSADAS GROUP 3/	13.852	1	INTERCONTINENTAL HOTEL GROUP (ICG) 1/	17.622
2	CAMINO REAL	4.955	2	RIU HOTELS & RESORTS	6.932
3	PALACE RESORTS	4.675	3	STARWOOD / SHERATON HOTELS 2/	5.132
4	MAYAN RESORTS	3.496	4	BARCELO HOTELS Y RESORTS	4.644
5	HOTELES MISIÓN	2.325	5	BEST WESTERN	3.953
6	BRISAS HOTELS Y RESORTS	2.303	6	HILTON HOTELS	3.473
7	CITY EXPRESS HOTELES	2.286	7	SOL MELIA HOTELS Y RESORTS	3.334
8	REAL RESORTS	1.632	8	IBEROSTAR HOTELS 6 RESORTS	3.084
9	ARANZAZU	1.482	9	AMResorts	2.732
10	VILLA GROUP RESORTS	1.444	10	BAHÍA PRINCIPE CLUBS & RESORTS	2.568
11	EMPORIO HOTELS & RESORTS	1.416	11	OASIS	2.501
12	EL CID	1.381	12	MARRIOTT	2.493
13	ROYAL SOLARIS	1.206	13	OCCIDENTAL HOTELS Y RESORTS	2.394
14	ROYAL RESORTS	1.182	14	FIESTA HOTEL GROUP	1.909
15	CALINDA	1.099	15	NH HOTELES	1.822
16	REAL DE MINAS	1.018	16	FAIRMONT HOTELS & RESORTS	1.753
17	VISTA	975	17	HYATT CORPORATION	1.641
18	BOYCE	970	18	RADISSON (CARLSON GROUP)	1.578
19	EL DORADO SPA & RESORT HOTELS	963	19	CHOICE HOTELS	1.493
20	BOUTIQUE HOTELS	903	20	SANDOS HOTELS & RESORTS	1.483
21	HACIENDAS Y ESTANCIAS DE MÉXICO	839	21	HOWARD JOHNSON (FRATUR)	1.377
22	OPERADORA DE HOTELES CASA GRANDE 4/	810	22	CATALONIA	1.044
23	FONTAN	763	23	CLUB MED	998
24	QUINTA REAL	728	24	DECAMERON	860
25	CLUB MAEVA	718	25	TESORO RESORTS	787
26	ARAIZA	717	26	NIKKO HOTELS	752
27	AVALON RESORTS	705	27	VIVA WYNDHAM RESORTS	750
28	CASA INN	697	28	SIRENIS HOTELS	724
29	HOTELES & SUITES GUADALAJARA PLAZA	637	29	GREAT PARNASUS	714
30	HOTELES LUCERNA	629	30	BLUE BAY RESORTS (HOTETUR)	689
31	HOLA HOTELS & RESORTS	600	31	ACCOR	504
32	BAJA INN	564	32	EXCELLENCE GROUP LUXURY RESORTS	442
33	DEL ANGEL	551	33	OMNI HOTELS	403
34	ARISTOS	540	34	FOUR SEASONS	378
35	BALDERRAMAS HOTELS Y TOURS	505	35	RITZ CARLTON	365
36	SUNSET RESORTS	385	36	H10 GROUP	320
37	CLUB BANANAS	270	37	HOSTELLING INTERNATIONAL MEXICO	147
38	DESERT INN/LA PINTA	242	38	MANDARIN ORIENTAL THE HOTEL GROUP	128
39	MAYALAND RESORTS	197	39	GOLDEN TULIP	117
40	CANADIAN RESORTS	167	40	ORIENT EXPRESS HOTELS, TRAINS & CRUISES	69
41	CENTROS VACA. DEL IMSS	154		<b>Total</b>	<b>84.109</b>
42	AZTECA TURISTICA (Operador mayorista)	97			
	POSADA REAL (Best Western) a/				
	MILENIUM b/				
	QUALTON c/				
	GALA RESORTS Y HOTELS c/				
	PLAZA LAS GLORIAS (dejó de existir)				
	<b>Total</b>	<b>61.078</b>			

1/ Incluye : ICG Crown Plaza; ICG Holiday Inn; ICG Holiday Inn Express; ICG Presidente InterContinental. 2/ Incluye: Sstarwood / Tje Luxury Collection/ Grupo Plan. 3/ Incluye: Posadas Explorean; Posadas Fiesa Americana, Fiesta Americana Grand, Posadas Fiesta Inn; One Hotels y Aqua. 4/ Opera con franquicia de Radisson y Microhotel.

a/ propietario de hoteles (tres) pero con nombres de cadena. Están incluidos en las marcas correspondientes a Best Western. b/ propietario de hoteles (nueve) pero con nombres de cadena-. Están incluidos en las marcas correspondientes a Holiday Inn Express. c/ solo tiene un hotel. Deja de considerarse cadena.

Fuente: elaboración propia.

tantes marcas o submarcas del mundo. A últimas fechas, las cadenas hoteleras españolas, en particular de las islas Baleares, han tenido una importante expansión mundial<sup>26</sup>. Su participación en México (en general en el Caribe, y en particular en el Caribe mexicano), han crecido considerablemente, y se encuentran casi todas ellas representadas en México (Oasis, Sol Meliá, RIU, Iberostar, Occidental, Fiesta, Barceló, Catalonia, NH, Sirenis, Bahía Príncipe, Sandoz y H10). Ello está vinculado a otros fenómenos combinados que se relacionan con el papel de las empresas turísticas españolas en el contexto de la Unión Europea, con el financiamiento a las actividades de internacionalización de las firmas españolas fomentada por ese gobierno, y con la pronosticada expansión del mercado de *baby boomers*, que se traduce como demanda de segundas residencias en sitios de ubicación atractiva, incluidos los destinos turísticos. De esa manera, la actividad inmobiliaria parece encontrarse muy presente en las estrategias de expansión del negocio de las grandes empresas turísticas, incluidas las españolas asociadas con la banca española.

### **Características principales de las cadenas hoteleras nacionales**

En cualquiera de las diferentes modalidades en que puede estar vinculado un hotel con un grupo o cadena nacional o extranjera, se tiene para 1996 un total de 76.978 cuartos en 398 hoteles. De ellos, 202 hoteles con 39.821 cuartos, 51,7% del total de cuartos, se encuentran vinculados con cadenas extranjeras, y el restante 48,3%, con cadenas mexicanas. Para 1983 esas proporciones eran, respectivamente, de 42% para extranjeras y de 58% para mexicanas (Fonatur, 1984, p. 44).

Como se ha mencionado, la vinculación con los hoteles puede ser de diferente tipo y depende del planteamiento organizativo de la sociedad mercantil considerada. Por esa razón, una empresa operadora de hoteles puede tener nexos con tres o cuatro empresas diferentes que, a su vez, se pudieran interrelacionar. Como también se ha mencionado reiteradamente, existe un gran dinamismo en relación con los hoteles que son administrados por cadenas hoteleras y donde la cadena no tiene inversión directa. Ese dinamismo

es, a su vez, reflejo de diversas condiciones: 1) del mercado donde se ubica el establecimiento; 2) de las características del inmueble y su ubicación en el lugar; 3) de la relación existente entre el propietario y el operador. El estudio de Fonatur ofrecía casos específicos de ese dinamismo para años anteriores a 1983 (Fonatur, 1984, p. 48), pero en general, no es información que se encuentre disponible.

### **Evolución y oferta actual de las cadenas hoteleras. Características generales**

Desde una perspectiva global y cuantitativa (la oferta total existente en México), las cadenas operadoras no parecen tener una importancia significativa en cuanto al número de hoteles y cuartos bajo su control<sup>27</sup>. En 1983, las 32 cadenas operadoras existentes manejaron un total de 193 hoteles con 39.013 cuartos, lo que representó el 2,3% de los establecimientos y el 14,8% de las habitaciones en la república mexicana. Para 1996 esas cifras aumentan a 64 cadenas, que representan el 4,4% de los establecimientos y una quinta parte, 20,2% de los cuartos (ver cuadro 12). Para 2006, las cifras muestran que en 23 años casi se triplicó el número de cadenas en México, al llegar a un total de 82 cadenas hoteleras manejando 145.187 cuartos en 763 hoteles. Ello significa una cuarta parte del total de cuartos en México (26,1% con el 5,3% de los establecimientos).

El incremento absoluto de 1983 a 2006, es de 105.624 cuartos y 565 establecimientos en esos 23 años, con una TIAC en el periodo de 5,8% anual; en cifras relativizadas, ello significa una participación del 36% del total de cuartos incorporados en el país en ese mismo periodo con solo el 9,3% de los establecimientos incorporados. Este es un comportamiento muy dinámico en la incorporación de cuartos de cadena y la apreciación general de que, frente a la operación independiente, la operación en cadena tiene atributos más benéficos desde la perspectiva comercial y administrativa.

La participación de las cadenas nacionales y extranjeras de los años analizados ubican esas proporciones respectivamente en 14,8% en 1983, 20,2% en 1996 y 26,1% en 2006. Las cifras de participación de las cadenas en el total de la oferta de México no parecen muy significativas. No obstante, cuando se desagrega

<sup>26</sup> Joan Buades (2006) hace una muy interesante y detallada descripción de las ramificaciones y los intereses que tienen las cadenas hoteleras baleares (las más importantes de España), y donde no es ajena la experiencia que tuvieron en la actividad turística, así como las características de su expansión en el mundo.

<sup>27</sup> Se debe mencionar que los análisis que se realizan en este trabajo deben matizarse y tratarse como una intención de establecer órdenes de magnitud. Las cifras en los tres años no son siempre totalmente comparables por las particularidades de la categorización y su evolución en México; por la irregularidad en la obtención de datos estadísticos de parte de la Secretaría de Turismo Federal, encargada del tema, y por las diferencias en la incorporación de localidades y destinos en las cifras que de un tiempo a la fecha representan promedios de cifras y muestras de las diferentes localidades.

**CUADRO 12. Evolución de la participación de los establecimientos y cuartos controlados por cadenas hoteleras en la oferta hotelera de México**

Participación General de las Cadenas Nacionales y Extranjeras en la Oferta Hotelera de México.						
Año	1983 a/		1996 c/		2006 d/	
	Cuartos	Hoteles	Cuartos	Hoteles	Cuartos	Hoteles
Nacional 1/	263.221	8.293	381.522	9.050	556.399	14.393
Cadenas 2/	39.013	193	76.978	398	145.187	763
Participación de cadenas en el la oferta Total Nacional	14,8%	2,3%	20,2%	4,4%	26,1%	5,3%

a/ La fuente para este año es Fonatur. (1984), cuadro 7, p. 49.

b/ La fuente para este año es Jiménez (1998a).

c/ La fuente para este año es Sectur. 2006. Sección 1 del Compendio Estadístico de Turismo en México (www.sectur.gob.mx)

d/ Las cifras totales son a diciembre de 2006; la de la oferta de cadenas, a junio-julio de 2007.

Fuente: elaboración propia.

la participación de acuerdo con otros criterios de análisis, se observa la relevancia de su operación en diferentes destinos. Desde el punto de vista cualitativo, la operación en cadena constituye un hecho significativo, y en general, su actuación en las diversas categorías coadyuva a definir la imagen y la relevancia de la plaza donde se encuentra operando, por la importancia de su fuerza de promoción y comercialización.

En el cuadro 13 se presenta la composición de las cadenas hoteleras nacionales y extranjeras en México en 1983, 1996 y 2006, de acuerdo con los dos criterios de análisis considerados: categoría y ubicación de los cuartos operados por ellas.

Para el año 2006, el número de cadenas que operaba en México totaliza 82, de las cuales 40 son cadenas extranjeras y 42 son nacionales. Lo anterior significa que poco más de la mitad de las operadoras que se encuentran en el país son mexicanas, 59,4%, aunque en términos de establecimientos y cuartos, tienen una menor participación que las operadoras extranjeras. Y este asunto tampoco es anecdótico. Representa el interés que tienen las cadenas en la operación turística mexicana, la capacidad de sus organizaciones como grupos de presión y la necesidad de impulsar la infraestructura que requieren para la expansión de sus actividades, si bien se argumenta como contraparte, el volumen de inversión que generan y los empleos concomitantes, en general de poca calificación y de bajo salario, tal y como sucede en España (ver Buades, 2006, pp. 16,18).

A pesar de que las cadenas extranjeras representan un menor número, la participación dentro del total de

cuartos operados por cadenas en el país se sitúa entre el 51% y el 58% en los años considerados. El promedio de cuartos bajo control de las cadenas extranjeras tiene un promedio (para esos tres años) de 1.735 cuartos mientras que el promedio de cuartos por hotel operado, se sitúa en 226. Para las cadenas nacionales los indicadores son de 1.097 cuartos (aunque creció significativamente en el último año considerado con 1.437 cuartos). Los cuartos promedio por hotel para las cadenas nacionales es inferior al de las extranjeras con una cifra de 169 cuartos por establecimiento.

Por otra parte, cuando se considera el análisis por categoría (cuadro 13), se observa una leve disminución de la participación de las cadenas en las categorías más elevadas: GT y 5\*, al pasar del 73,5% en 1983 a 68,8% en 2006, y un ligero aumento en 4\*: del 33,8% al 39,4% en esos mismos años. En 3\* las cadenas tienen muy poca participación y pasaron del 7,4% al 4,2% en los años considerados.

En el análisis *por categoría*<sup>28</sup>, se identificó la oferta de cuartos de las cadenas extranjeras y mexicanas de acuerdo con ese criterio, y se observa que:

- Las cadenas extranjeras tienen, en 2006, dos quintas partes de su oferta de cuartos en GT y 5\* (42,1%). Ello significa 59.144 cuartos, y respecto del año 1983 representa una disminución de su participación en GT y 5\*, que era del 57,6%; como contraparte muestra un ligero aumento en 4\*, con un volumen total de 23.183 cuartos, y ha pasado del 8,3% al 21,2% en esos mismos años. En 3\* su participación relativa resulta insignificante aunque en

<sup>28</sup> También se debe matizar el análisis de la participación de las cadenas por categorías en los años 1983, 1996 y 2006, ya que no son totalmente comparables. Un factor que influye de manera relevante en su dimensionamiento se refiere a la "liberalización" que se hizo de las categorías desde la entrada en vigor de la Ley Federal de Turismo de 1992 vigente. En efecto, a partir de ese tiempo, se ha venido observando cierta confusión de los estándares de las diferentes categorías. Es probable que muchos de los hoteles que anteriormente tenían una categoría de 4\* o 3\* pudieran asignarse en el contexto actual a una categoría superior, desvirtuando con ello la comparación con el análisis que se realizó para 1983.

**CUADRO 13. Análisis de la oferta de las cadenas nacionales y extranjeras por localización y categoría en 1983, 1996 y 2006**

Análisis comparativo de los indicadores de la oferta de las cadenas nacionales y extranjeras en 1983, 1996 y 2006.											
Concepto	Número de cadenas	Total cuartos	Establecimientos total	Promedio de cuartos por cadena	Promedio de cuartos por establecimiento	Cuartos en centros de playa	Cuartos en centros del interior 1/	Cuartos en grandes ciudades 2/	Cuartos en Gt y 5 estrellas	Cuartos en 4 estrellas	Cuartos en 3 estrellas
<b>Cadenas Extranjeras</b>											
<b>Participación respecto del total del país</b>											
1983	37,5%	8,2%	1,0%	-	-	24,9%	2,4%	24,4%	57,6%	8,3%	1,0%
1996	40,6%	10,4%	2,2%	-	-	33,0%	3,0%	26,4%	37,1%	17,0%	0,4%
2006	48,8%	15,2%	2,7%	-	-	40,6%	4,4%	23,4%	42,1%	21,2%	2,5%
<b>Cadenas Nacionales</b>											
<b>Participación respecto del total del país</b>											
1983	62,5%	6,7%	1,3%	-	-	15,6%	3,2%	19,3%	15,9%	25,5%	6,4%
1996	59,4%	9,7%	2,2%	-	-	29,6%	4,3%	15,3%	31,4%	18,9%	0,8%
2006	51,2%	10,9%	2,6%	-	-	22,3%	4,1%	24,2%	27,6%	18,2%	1,7%
<b>Cadenas Nacionales y Extranjeras</b>											
<b>Participación de las cadenas nacionales y extranjeras respecto del total de la oferta por ubicación y categoría en México</b>											
1983	32	14,8%	2,3%	-	-	40,6%	5,6%	43,7%	73,5%	33,8%	7,4%
1996	64	20,2%	4,4%	-	-	62,6%	7,3%	41,6%	68,5%	35,9%	1,1%
2006 e/	82	26,1%	5,3%	-	-	62,9%	8,5%	47,6%	69,8%	39,4%	4,2%
Tasa de incorporación promedio anual de cuartos en el periodo 1983-1996 *	-	2.920	16	-	-	1.598	718	604	2.171	989	-240
TOTAL CADENAS TMCA 1983-1996	-	5,4%	-	-	-	5,7%	4,9%	5,2%	6,4%	5,7%	-11,9%
TOTAL CADENAS TMCA 1996-2006	-	6,6%	-	-	-	7,2%	4,1%	7,5%	6,7%	5,5%	18,1%
TOTAL CADENAS TMCA 1983-2006	-	5,9%	-	-	-	6,4%	4,5%	6,2%	6,5%	5,6%	0,1%

1/ Para 1983 el estudio de Fonatur le denominó a este rubro Ciudad. Fonatur (1984, Anexos 2 y 3). Para 2006 incluye los centros definidos como recreacionales.

a/ Fonatur, 1984, p. 49 (cuadro 7) y p. 55 (cuadro 8). En el estudio de Fonatur se consideró sólo el D.F. en grandes ciudades.

b/ Jiménez, 1998, p. 111 (cuadro 15) y p. 113 (cuadro 16) y p. 114 (cuadro 17).

c/ Sector. DGIA. Las cifras por localidad se informa en cuartos promedio disponibles al año. A las cifras de Centros de Playa se le sumó la de cuartos en Riviera Maya (que no se incluye en la información de la DGIA). La de Centros del Interior se estimó por diferencia: centros de playa + grandes ciudades - total = a centros del interior. Esto permite establecer órdenes de magnitud y no cifras consideradas como estadísticamente válidas.

d/ Proporciones contra dato del total por origen de cadena en los respectivos años.

e/ Elaboración propia.

(\*) Se define como el resultado de la diferencia entre el número de unidades del año base considerado y las del año final considerado, dividido entre el número de años de ese periodo. Igual para 1986 y 2006.

Fuente: elaboración propia.

2006 llegó a 2.341 cuartos, que es una cifra muy superior a la de 1983 y 1996.

- En 2006, las cadenas mexicanas tienen poco más de una cuarta parte de su oferta de cuartos (27,6%) en la categoría GT y 5\* con un volumen de 38.785 cuartos. Ello significa un aumento de su participación relativa respecto de 1983 en que era del 15,5%. Por su parte, en 4\* tienen casi una quinta parte (18,2%) de sus 19.944 cuartos, habiendo dis-

minuido su participación respecto de 1983. En 3\* también es insignificante su participación, aunque también en este caso subió su volumen en 2006 a 1.593 cuartos.

En el análisis por localización se tiene que:

- En *playa*<sup>29</sup>, la participación de las cadenas en el año 2006 es del 62,9% del total de la oferta nacional en esas localidades; las cadenas extranjeras tienen

<sup>29</sup> Se define como localidades de playas las siguientes: Cancún-Riviera Maya, Huatulco, Ixtapa-Zihuatanejo, Loreto, Los Cabos, Puerto Escondido, Acapulco, Mazatlán, Cozumel, Manzanillo, La Paz, San Carlos, Vallarta (Costa Alegre) y Veracruz que son similares –aunque no totalmente idénticas– a las que se incluyeron en el estudio de Fonatur de 1984.



**CUADRO 14. Distribución de cuartos de cadenas hoteleras por categoría y localización (1983, 1996 y 2006)**

	GT y 5 estrellas			4 estrellas			3 estrellas		
	Playa	Interior	Grandes ciudades	Playa	Interior	Grandes ciudades	Playa	Interior	Grandes ciudades
<b>Cadenas extranjeras</b>									
1983	10.977	2.556	4.379	3.380	1.706	140	0	401	112
1996	15.984	3.767	7.923	5.249	4.357	2.304	138	99	0
2006	45.656	4.056	9.432	6.086	10.840	6.257	956	746	639
<b>Cadenas nacionales</b>									
1983	2.666	493	1.772	1.188	4.467	1.427	1.581	1.294	479
1996	13.643	6.948	2.814	5.566	4.571	3.114	0	510	0
2006	23.582	9.088	6.115	5.303	9.547	5.094	50	629	914
<b>Oferta total en el país</b>									
1983	16.376	9.661	5.049	9.356	23.318	3.729	9.626	36.554	6.201
1996	37.285	21.360	15.902	17.770	39.649	12.594	9.733	44.987	10.303
2006	70.374	19.570	21.083	28.277	22.958	17.788	16.877	20.639	14.117
<b>Porcentajes</b>									
<b>Cadenas extranjeras</b>									
1983	67,0	26,5	86,7	36,1	7,3	3,8	0,0	1,1	1,8
1996	42,9	17,6	49,8	29,5	11,0	18,3	1,4	0,2	0,0
2006	64,9	20,7	44,7	21,5	47,2	35,2	5,7	3,6	4,5
<b>Cadenas nacionales</b>									
1983	16,3	5,1	35,1	12,7	19,2	38,3	16,4	3,5	7,7
1996	36,6	32,5	17,7	31,3	11,5	24,7	0,0	1,1	0,0
2006	33,5	46,4	29,0	18,8	41,6	28,6	0,3	3,0	6,5

Para 2006, los datos de Centros de playa incluyen 14 destinos México: Acapulco; Ixtapa-Zihuatanejo; Riviera Maya; Cancún, B. de Huatulco, Cozumel, La Paz, Loreto, Los Cabos; Manzanillo, Mazatlán, Costa Alegre (Jalisco), Puerto Escondido, Puerto Vallarta y Veracruz. En los datos de la DGIA de Sectur no se considera la Riviera Maya lo que constituye una omisión muy importante (sin embargo, para que fueran comparables, el autor de este texto incluyó las cifras de la RM a las de Cancún, disponibles en la Secretaría de Turismo del Estado de Q. Roo. Grandes ciudades: D.F.: Guadalajara y Monterrey. Del Interior: Las restantes (por diferencia). Fuentes: Fonatur, 1984. p. 55, cuadro 8. Jiménez p. 113, cuadro 16. Para el 2006 elaboración propia con datos de la Dirección General de Información y Análisis (DGIA) de Sectur.

una participación superior a las mexicanas (40,6% contra 22,3%).

- En *ciudades del interior*<sup>30</sup>, la participación de las cadenas es poco relevante: constituyen el 7,3% del total respectivo en el país, correspondiendo una participación ligeramente superior a las cadenas mexicanas (4,3% contra 3% de las extranjeras).
- En *grandes ciudades*<sup>31</sup>, la participación de las cadenas en 2006 representó casi la mitad (47,6%) del total de la oferta, correspondiendo una participación similar para las cadenas nacionales y extranjeras (24,2% y 23,4%, respectivamente). Respecto de 1983 y 1996, lo anterior significa un aumento en la participación de las cadenas nacionales (24,2% versus 19,3% en 1983 y 15,3% en 1996) y una proporción similar para las cadenas extranjeras en los años

considerados (23,4% en 2006 versus 24,2% en 1983 y 26,4% en 1996).

En el análisis combinado *por categoría y localización* que se muestra en el cuadro 14 se tiene que:

- En *playa* y dentro de la categoría de GT y 5\*, se estima que las cadenas participan de manera muy importante. La participación más significativa se verifica entre las cadenas extranjeras, con dos tercios (64,9%) de la oferta de los más importantes destinos de playa mexicanos. En 4\* esa participación es de una quinta parte (21,5%); las cadenas mexicanas tienen un peso ligeramente inferior a las extranjeras (18,8%). En la categoría de 3\* resulta insignificante aunque en las cadenas extranjeras la proporción ha crecido (del 0% en 1983 al 5,7% en 2006), mientras que ha disminuido la de

<sup>30</sup> Las *ciudades del interior* se establecieron por diferencia entre el *total* menos las localidades de *playa* y de *grandes ciudades*. Para 1983 y 1996, los estudios también lo calcularon por diferencia.

<sup>31</sup> Para 1996 y 2006, las cifras de *grandes ciudades* incluyeron a México, D.F., Guadalajara y Monterrey. Para 1983, el estudio de Fonatur solo incluyó el D.F.

las cadenas nacionales (del 16,4% en 1983 al 0,3% en 2006).

- En *ciudades del interior*, la participación de las cadenas en GT y 5\* en 2006 significa dos tercios (67,12%) de la oferta respectiva de cuartos en esas ubicaciones, teniendo las cadenas mexicanas el mayor peso relativo (46,4% contra 20,7% de las extranjeras). Por su parte, la oferta de las cadenas en la categoría 4\* constituye más de cuatro quintas partes del total teniéndose una distribución más equitativa entre las cadenas mexicanas y las extranjeras (41,6% contra 47,2% respectivamente). Lo anterior contrasta con lo que sucedía en los años 1983 y 2006 en que era significativamente menor. Para la categoría de 3\* la participación de las cadenas también resulta insignificante situándose en una cifra relativa que ronda el 3%.
- En *grandes ciudades*, la participación de las cadenas también se estima relevante constituyendo casi tres cuartas partes del total de la oferta en la categoría de GT y 5\* (73,7%), siendo el peso de las cadenas extranjeras considerablemente mayor a la de las mexicanas: 44,7% contra 29,0%, respectivamente. Mientras tanto, en 4\* la participación global de las cadenas representa casi dos tercios (63,8%), siendo las cadenas extranjeras las que mayor participación tienen: 35,2% contra 28,6% de las nacionales. En *grandes ciudades* en la categoría 3\* la participación de las cadenas aumentó, en particular para las cadenas extranjeras (en 1983 era prácticamente inexistente y se mantuvo similar para las cadenas mexicanas en esos años: 7,75% en 1983 contra 6,5% en 2006).

### Comentarios finales y conclusiones

Las cadenas internacionales de hoteles son actores relevantes del turismo internacional por la capacidad de actuación que tienen en todas las escalas del sistema turístico. Su presencia global es importante, y a través de sus marcas, que son las que les dan posicionamiento a nivel mundial, tienen bajo su control un notable volumen de la oferta mundial de alojamiento (las 50 primeras cadenas hoteleras representaron el 29,9% del total mundial de cuartos estimados para 2004). Desde su origen, ha ido creciendo su importancia favorecido por las condiciones que impulsan los viajes y turismo que ha crecido hasta alcanza la cifra de 763,2 millones de llegadas en el mundo (una tasa de crecimiento medio anual del 3,6% respecto de 1992). Si bien las cadenas son un fenómeno originado básicamente en suelo norteamericano, su conformación se ha extendido ampliamente por los beneficios que se pueden obtener con una baja o nula inversión y riesgo financiero. Las mo-

dalidades de vinculación favorecen una función globalizada y de riesgos financieros mínimos, debido a la apetencia de muchas sociedades por entrar en el mercado turístico internacional de la mano de las grandes empresas hoteleras. Los mecanismos de trabajo tienen prioridades que no siempre tienen que ver con el turismo y su satisfacción, sino con criterios de rentabilidad que se sitúan en la esfera del *big business*; de allí la intensa dinámica de adquisiciones, fusiones y absorciones que caracteriza este subsector. La distribución geográfica de las cadenas se encuentra asociada a los flujos internacionales de turismo: Es en Europa (norte, occidental, sur y mediterránea) y Norteamérica (Canadá, Estados Unidos y Hawái), donde se registra una porción mayoritaria de las llegadas internacionales del turismo en el mundo: 58,3% del total en el año 2004. Y como es de esperarse, existe correspondencia entre esa cifra y la participación de las diez principales cadenas de hoteles en 2001: en toda Europa (exceptuando Europa oriental) la participación de las cadenas en el total de cuartos existentes en esas subregiones significó el 29,4%, mientras que en Norteamérica fue del 51,4%. Un aspecto relevante del futuro de las compañías son las soluciones tecnológicas de distribución y el Internet, que están ofreciendo un feroz marco de competencia mundial. Todo un nuevo contexto de funcionamiento de la hotelería y del turismo internacional con significación planetaria, pero donde muchos destinos parecen solo el escenario de las acciones de los grandes actores del turismo mundial.

Nombres de cadenas como Intercontinental, Hilton, Marriott y Holiday Inn, permanecen asociados a la hotelería como actores importantes del sistema turístico; pero la dinámica de transformación del negocio hotelero es intensa y de monumentales dimensiones. Intercontinental fue la cadena internacional más importante en 2004, (con 534.000 cuartos bajo su control, monto equivalente al total aproximado de cuartos en todo México para ese año). En el año 2001, las diez primeras cadenas internacionales (1. Cendant Corporation; 2. Six Continents PLC; 3. Marriot International; 4. Accor; 5. Choice Hotels Internacional; 6. Hilton Hotels Corporation; 7. Best Western Internacional; 8. Starwood Hotels and Resorts Worldwide; 9. Carlson Hospitality Worldwide, y 10. Sol Meliá), controlaban casi una quinta parte (19,7%) del total de cuartos existentes en el mundo en ese año. Eso se traduce en poder de negociación y en capacidad para influir en muchas áreas del sistema turístico. Adicionalmente, las grandes cadenas se benefician de un creciente número de destinos en expansión donde los propietarios locales de hoteles están a la búsqueda de cadenas para operar sus instalaciones. Las marcas de tales cadenas les ofrecen credibilidad y confianza entre la demanda, activo intangible, indispensable y efectivo en un merca-

do turístico de crecimiento en sus flujos y con avidez por nuevos destinos. De allí que en el actual contexto global, las más importantes cadenas del mundo se encuentran en expansión y prefieran formas de operación que excluyen la inversión directa aunque se preserve el control de los flujos y la asociación con la marca a través de contratos de franquicia y de administración. Esta es la tendencia preponderante en la hotelería del siglo XXI: cuantiosas inversiones globales en la marca y poca o nula inversión en activos tradicionales, que se favorece por un contexto generalizado de impulso al turismo en muchas regiones receptoras del mundo. Los países de origen de las principales cadenas internacionales son países desarrollados. Dos de los países más relevantes son Estados Unidos y Reino Unido. En Estados Unidos se inventa el concepto y, por las bondades que ha demostrado en el manejo del negocio, se ha extendido a la hotelería de los países europeos, origen del arquetipo de la hotelería en el siglo XIX. En el registro de la oficina matriz de las 300 cadenas más importantes del mundo en 2004 (y bajo el criterio de hoteles bajo su control), el 65,5% le correspondió a Norteamérica y el 25,5% a Europa (Europa Occidental 14,5% y Europa del Norte, 11,1%). Ello representa un dominio casi absoluto (el 91%) del total de hoteles bajo control de empresas con matrices en esas regiones. Y el origen del país no es ejercicio anecdótico del análisis, porque esas empresas se acogen a la legislación del país de origen y por ello a la protección, beneficios fiscales y, en última instancia, al poder e influencia del país en cuestión en el escenario mundial.

México es un espejo de lo que sucede a nivel global con las cadenas hoteleras. Y su número ha crecido significativamente de 1983 (en el que había 20 cadenas nacionales y 12 cadenas extranjeras) a 2006 en el que hay 42 nacionales y 40 extranjeras. En total controlan el 5,3% de los hoteles y el 26,1% de los cuartos de la oferta total en México en ese último año. La diferencia en la proporción significa que los hoteles de cadenas tienen un gran número de cuartos por establecimiento, y en comparación con los hoteles que no son de cadena. El mayor número de cuartos también se asocia con las categorías superiores porque la operación se vuelve más compleja entre mayor número de cuartos se tengan. Es notable la importancia y persistencia de las cadenas internacionales en

México y la fugacidad de algunas cadenas mexicanas que no han resistido el paso de los años (Casteles de México, Krystal, Dubin, Viva, etc.). En el país operan las más importantes cadenas hoteleras internacionales (Hilton, Intercontinental, Whyndam, Marriott, Sheraton, Best Western, Sol Meliá y casi todas las españolas, etc.), mientras que la única mexicana verdaderamente internacional es Posadas de México (que además ha diversificado su negocio turístico con la aerolínea Mexicana).

La distribución de cuartos operados por cadenas bajo el criterio de localización muestra la importancia de su participación: significan el 62,9% del total de cuartos en los centros de playa (con predominio de las cadenas extranjeras en una razón de cuarto de 2 a 1). En grandes ciudades representan casi la mitad, 47,6%, estando representadas las nacionales y las extranjeras de manera casi equitativa. Por categoría es evidente el predominio de las cadenas en las categorías más altas: concentran el 69,8% de los cuartos en categorías GT y 5\* mientras que en 4\* su participación es de 39,4%. En el análisis combinado por categoría y localización, es más evidente su predominio: en centros de playa representan prácticamente la totalidad de la oferta de las categorías más altas (98,4% en Gt y 5\*); mientras que en grandes ciudades es también muy significativa (73,7%). Lo anterior subraya con claridad la dinámica del negocio turístico internacional: el crecimiento del turismo a playas por vía del mercado vacacional y la importancia de las grandes ciudades por el mercado de viajeros en el segmento de negocio asociado. Las razones de estas cifras se encuentran en una combinación de factores: la rentabilidad del negocio hotelero; contexto favorable y de apoyo en los destinos receptivos; nuevos contextos de mercado y financiero que auguran, pasada la crisis hipotecaria de Estados Unidos, la bonanza en la esfera del ámbito turístico inmobiliario, con los jubilados y los *baby boomers*. Los mecanismos que impulsan el crecimiento en la oferta, sin embargo, tienen como contraparte una gran presión para la creación de la infraestructura que requieren y que se asume como una responsabilidad inherente de los gobiernos. En ese sentido, las cadenas hoteleras actúan como importantes grupos de presión cuya contraprestación, en términos fiscales y de beneficios netos a la comunidad, aún están por evaluarse.



## Referencias bibliográficas

- American Express. (1983). *World Tourism Overview*. New York: American Express Publishing.
- Belen, (2000)
- Buades, J. (2006). *Exportando paraísos. La colonización turística del planeta*. Palma de Mallorca: Editorial La Lucerna.
- Burgess, C., Hampton A., Price, L. & Roper, A. (1995). International hotel groups: What makes them successful? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 7(2/3), 74-77.
- Claver, E., Molina, J. F. & Pereira, J. (2006). *Grupos estratégicos y su influencia sobre el desempeño en el sector hotelero*. Madrid: Editorial Universitaria Ramón Areces.
- Cepal/ONU. (2006). *La inversión extranjera en América Latina y el Caribe*. Extraído el 28 de julio de 2007 desde <http://www.eclac.org/publicaciones/xml/3/28393/lcg2336e.pdf>.
- Cuenllas, A. (2008). Carta a Peter Drucker. *Hosteltur*, revista electrónica. Extraído el 17 de marzo de 2008 desde <http://www.hosteltur.com/>
- Ecosoc. (1975). *The Impact of international tourism on the economic development of the developing countries*. S.c.: Ecosoc.
- Ecosoc. (1980). *Las empresas transnacionales en el turismo internacional. Informe de la Secretaría*. S.C.: Ecosoc.
- Foster, D. (1994). *Introducción a la industria de la hospitalidad*. México: McGraw-Hill.
- Fonatur. (1984). *Análisis de la operación de las cadenas hoteleras en México*. Documento no publicado.
- Go, F. (1988). Hotels accommodation key problems and prospects in the international hotel industry. *Travel and Tourist Analyst*, 1, 27-49.
- García, D. J. (2004). *La transferencia de conocimiento en la expansión de las cadenas hoteleras*. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces.
- Hilton, C. (1958). *Sea usted mi huésped*. Madrid: Editorial Garriga.
- Horwath & Horwath. (1988). World Hotel Industry in the 21st century. *Travel and Tourist Analyst*, 6, 19-30.
- Jiménez, A. de J. (1993). *Turismo: estructura y desarrollo*. México: McGraw-Hill.
- Jiménez, A. de J. (1998). *El proceso de globalización: importancia y evolución de las cadenas hoteleras en México y en el mundo*. Documento no publicado.
- Korten, D. (2001). *When corporations rule the world*. San Francisco: Berret-Koehler Publishing Inc.
- Leonard, S. (1987). Hotel Chain in the USA. *Travel and Tourist Analyst*, 7, 43-53.
- Martorell, O. (2002). *Cadenas Hoteleras. Análisis del Top 10*. Madrid: Ariel Turismo.
- Martorell, O. & Mulet, C. (2003). *Estrategias de crecimiento de las cadenas hoteleras*. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces.
- Mattelart, A. (1974). *La cultura como empresa multinacional (serie popular)*. México: Editorial Era.
- McGuffie, J. (1996). Franchising hotels in Europe. *Travel and Tourist Analyst*, 1, 36-52.
- McQueen, M. (1983). Appropriate policies towards multinational hotel corporations in developing countries. *World development*, 11(2), 141-152.
- Mercury Consultants. (1994). Hotel incentive policies in Europe. *Travel and Tourist Analyst*, 5, 51-68.
- Ministerio de Comercio y Turismo. (1994). *Plan marco de competitividad del turismo español. Futuros*. Madrid: Ministerio de Comercio y Turismo.
- Mingfang, Li. (2002). *Global Strategies for domestic firms in emerging economies in a world of multinationals: toward a model*. Séptimo Congreso Internacional de la Western Academy of Management, Lima.
- Montaner, J. (2002). *Política y relaciones turísticas internacionales*. Madrid: Ariel Turismo.
- Moreno, O. (1971). *El turismo como factor político en las relaciones internacionales*. *Foro Internacional*, XII(1), 66-94.
- Mulet, C. & Martorell, O. (2003). *Las adquisiciones y fusiones en las cadenas hoteleras*. Extraído desde <http://eco.mdp.edu.ar/centrodocu/repositorio/000333.pdf>.
- ONU. (1989). *Las empresas transnacionales en el desarrollo mundial. Tendencias y perspectivas*. Nueva York: United Nations.
- ONU. (1990). *Negotiating international hotel chain management agreements. A primer for hotel owners in developing countries. UNCTC Advisory studies*. New York: United Nations.
- ONU. (1993). *The transnationalization of service industries. An empirical analysis of determinants of foreign direct investment by transnational service corporations*. New York: United Nations.
- ONU. (2005). *Informe sobre las inversiones en el mundo. Las empresas transnacionales y la internacionalización de la investigación y desarrollo. Panorama General*. Nueva York: Naciones Unidas.
- OMT. (1998). *Introducción al turismo*. Madrid: OMT.
- OMT. (2002a). *El turismo en la era de las alianzas, fusiones y adquisiciones*. Madrid: OMT.
- OMT. (2002b). *Tourism in globalized society*. Egipto: OMT.
- OMT. (2005a). *Panorama mundial y actualidad del turismo*. Madrid: OMT.
- OMT. (2006). *Compendium of tourism statistics. Data 2000-2004*. S.C.: World Tourism Organization.
- Perrin, D. (1986). *La hotelería*. México: FCE.
- Propin, E., López, A. & Sánchez, A. (2004). Territorios preferenciales de los grupos hoteleros internacionales en América Latina y el Caribe, a principios del siglo XXI. *Investigaciones Geográficas*, 53, 122-140.
- Ramón, A. B. (2000). *La internacionalización de la industria hotelera española*. Tesis doctoral no publicada, Universidad de Alicante, Biblioteca Virtual Miguel de Cervantes.
- Romero, J. (1982). *La dependencia. El caso de la actividad turística*. Tesis no publicada, Facultad de Economía, Universidad Nacional Autónoma de México.
- Slattery, P. (1991). Hotel branding in the 1990's. *Travel and Tourist Analyst*, 1, 2-55.
- Slattery, P. (1991a). The structure of Europe's Economics and demand for hotel accommodation. *Travel and Tourist Analyst*, 4, 20-37.
- Slattery, P. & Johnson, S. (1993). Hotel Chain in Europe. *Travel and Tourist Analyst*, 1, 65-80.
- Teitelbaum, A. *Avanza la subordinación de la ONU a las ETN*. Extraído desde <http://www.analitica.com/va/internacionales/opinion/4504605.asp>.
- Tragen, I. (1969). *Tourism: resource for development. A study of benefits to developing countries from investment in hotels and motels*. Washington, D.C.: Foreign Service Institute.
- Travel Market Yearbook (1970). New York: Marketing Handbooks Inc.
- Waters, S. (1990). *Travel industry world yearbook: The big picture*. New York: Child & Waters.
- Wise, B. (1993). Hotel Chain in the Asia Pacific. *Travel and Tourist Analyst*, 4, 57-73.