



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE
MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN

CAMPO 4

**VENTAJAS DE INVERTIR EN HOTELES DE CADENA POR
MEDIO DE COMERCIALIZACIÓN DE FRANQUICIAS.
ESTUDIO DE CASO GRUPO POSADAS DE MÉXICO.**

T E S I S

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN**

P R E S E N T A:

ANGELA IVONNE DÍAZ SERVIN

ASESOR: L.C. JUAN CARLOS CORREA URIBE

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEX.

2007



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

RECONOCIMIENTO Y AGRADECIMIENTO



A la Universidad Nacional Autónoma de México por permitirme ser una orgullosa egresada de la máxima casa de estudios.



A la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán por ser una excelente institución de formación y profesionalismo académico por generaciones, y durante mis estudios guía fundamental en el éxito de mi formación profesional.

Por mi raza hablara el espíritu.....

RECONOCIMIENTO y AGRADECIMIENTO

Al Asesor:

L.C. Juan Carlos Correa Uribe

Por transmitir los conocimientos de una valiosa trayectoria académica en el desarrollo y asesoría de esta importante meta.

Al Jurado:

M.A. ERNESTO GÓMEZ LÓPEZ

L.C. JUAN CARLOS CORREA URIBE

L.P. MARÍA EUGENIA LÓPEZ CASTELL

L.D. LUIS ADRIÁN PEÑA FARFÁN

L.A. MARTÍN MONTIEL BADILLO

Por brindarme su importante colaboración y experiencia académica, en las observaciones realizadas para la terminación exitosa de esta importante meta en mi vida. Muchas gracias.

DEDICATORIAS

A Mis Padres:

Por el apoyo, ayuda y amor incondicional de mi madre Ma. Elena Servin A. en todas las etapas de mi vida, y por todos los grandes momentos junto a mi padre Gumaro Díaz González que desde mi infancia siempre estarán en mi corazón en los etapas mas importantes de mi vida.

A Mi Familia:

Blanca M. Jiménez A. y Alejandro Arias R. por ser mas que mis maestros y amigos siempre que me han apoyado, a Jacinta Arellano G., A mi hermana del Alma Susana Díaz S., Ana R. Jiménez A., Ana Ma. González F., Javier Servin A., Joaquín Jiménez E., Berenice Arias J., y Alexandra Arias J. por forjar la exitosa y excepcional familia que somos, reflejo de mi crecimiento personal.

A Mis Hermanos:

Para mis papis Carlos Iván Carrillo Servin, Ulises David Carrillo Servin y Julio Cesar Díaz por el inquebrantable amor que compartimos, y por querer dar siempre lo mejor de mi, al dejarme ser para ellos un ejemplo de valores y éxito que cada día superan más.

A MI OSHO:

Yigal Morales Esparza por ser el amor de mi vida, por seguir a nuestra inquebrantable fidelidad y ser una grandiosa inspiración de apoyo y felicidad al concluir una mas de nuestras metas.

Todos ellos gran aliciente en la terminación de esta tesis. Muchas Gracias por su amor y apoyo al cumplir uno más de nuestros logros.



INDICE

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	I
OBJETIVO GENERAL	II
PROPÓSITO.....	II
PLANTEAMIENTO DE LA HIPÓTESIS	III
APROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS.....	III
MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	IV
RESUMEN	V
INTRODUCCIÓN	1
MARCO TEORICO DE REFERENCIA	7
CAPITULO 1	7
CARACTERISTICAS SOCIOECONOMICAS DEL TURISMO	7
1.1.- ANTECEDENTES DEL TURISMO.....	10
1.2.- DEFINICIÓN DEL TURISMO	13
1.3.- DESARROLLO DEL TURISMO EN MÉXICO	17
1.4.- POLÍTICA ECONÓMICA Y TURISMO INTERNACIONAL.....	27
1.5.- ORGANIZACIÓN POLÍTICA DEL TURISMO.....	31
1.6.- CARACTERISTICAS DEL TURISMO ACTUAL	57
1.7.- PERSPECTIVAS DEL TURISMO Y LA HOTELERIA	60
CAPITULO 2	71
EMPRESAS TURISTICAS.....	71
2.1.- CARACTERISTICAS DE LAS EMPRESAS.....	72
2.2.- EMPRESAS MULTINACIONALES Y/O TRASNACIONALES.....	75
2.3.- FRANQUICIAS.....	80
2.4.- EMPRESAS NACIONALES.- MICRO, PEQUEÑA, MEDIANA Y GRANDES	100
2.5.- EMPRESAS TURISTICAS	111
CAPITULO 3	173
EMPRESAS DE HOSPEDAJE.....	174
3.1.- ANTECEDENTES DE LA HOTELERIA EN MÉXICO	175

3.2.- CARACTERÍSTICAS DE LA OPERACIÓN DE HOTELES	176
3.3.- CLASIFICACIÓN DE HOTELES	188
3.5.- IMPORTANCIA DE LA HOTELERÍA	196
3.6.- PRINCIPALES DESTINOS TURÍSTICOS CON INFRAESTRUCTURA HOTELERA	201
CAPITULO 4 ESTUDIO DE CASO	202
GRUPO POSADAS DE MÉXICO	202
4.1.- DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	203
4.2.- MARCAS DE HOTELES	207
4.3.- HISTORIA Y DESARROLLO DE LA EMPRESA	216
4.4.- ESTRUCTURA CORPORATIVA	221
4.5.- ESTRATEGIAS DE OPERACIÓN	232
4.6.- COMPETIDORES	242
RESULTADOS	244
DISCUSIÓN	253
CONCLUSIONES	255
RECOMENDACIONES	262
REFERENCIAS DOCUMENTALES	263
INDICE DE ANEXOS	268



PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

¿Los estados de la Republica Mexicana tienen un desarrollo equilibrado en sus centros turísticos para el impulso del turismo?

¿Los centros turísticos de México tienen una rentable infraestructura turística competitiva a nivel internacional?

¿El sector turismo ha sido generado por empresas altamente sustentables en la generación de inversiones en los centros turísticos?

El Insuficiente impulso y desarrollo turístico internacional en México, de la infraestructura en este sector, ha ocasionado una baja inversión afectando la capacidad de crecimiento sostenido, mejoramiento y competitividad de los centros turísticos, y han dejado de impulsar a estas empresas para generar negocios turísticos rentables en nuestro país

Es por eso que es indispensable apoyar y fortalecer a este sector tan importante de nuestro país por la gran cantidad de divisas de divisas que generan en nuestro (PIB) Producto Interno Bruto a nivel nacional e internacional, así como la generación de nuevos empleos y tener un gran crecimiento económico.



OBJETIVO GENERAL

Analizar la posibilidad de alcanzar una mayor competitividad turística de México, mediante el mejoramiento de la infraestructura hotelera por medio de la inversión nacional de franquicias de importantes marcas de hoteles.

Objetivos Específicos:

- Identificar las principales cadenas hoteleras internacionales, para conocer la forma de operación en México, y las características de sus servicios.
- Identificar y explicar las ventajas del negocio de franquicias para invertir en un hotel de cadena en los centros turísticos del país.
- Explicar la importancia de mejorar la infraestructura turística de México, para lograr una mayor competitividad internacional.

PROPÓSITO

Señalar la importancia de una mejor competitividad turística internacional en el país, y proponer una alternativa de negocio empresarial, para el mejoramiento de la infraestructura de los centros turísticos del país que impulsen la competitividad.



PLANTEAMIENTO DE LA HIPÓTESIS

Mayor inversión nacional para la construcción de hoteles de cadena, mejora la infraestructura de los centros turísticos, así como una promoción y competitividad internacional.

APROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS

La hipótesis se comprueba al observar al turismo como el principal sector de crecimiento de la economía en México por la captación de ingresos, divisas empleos, etc. que aporta. Estos temas siempre se han mostrado favorables en las estadísticas o investigaciones de las instituciones del gobierno, y en el número elevado de empresas que se crean cada año dirigidas a este sector. Así también lo podemos percibir en la gran afluencia de turistas nacionales e internacionales, que visitan los sitios preferidos para vacacionar. Continuamente el país realiza acciones necesarias para seguir atrayendo más turistas a los centros turísticos, donde la infraestructura esta siendo cada vez mejorada principalmente por empresas nacionales, para así obtener un mayor crecimiento económico y desde luego una competitividad turística que trascienda internacionalmente, por su capacidad de oferta y de servicios.

Los hoteles, se distinguen por atraer negocios y/o empresas en las zonas donde se construyen, debido a la promoción que dan conocer de la belleza natural e infraestructura de esas zonas para desarrollar su concepto de servicio. Además la promoción de una marca cotizada y bien posicionada es un respaldo de negocio, y una garantía de inversión que se puede obtener de un hotel de cadena. En la actualidad la inversión extranjera predomina en la administración de varias marcas de hoteles, las cadenas se ven respaldadas por la internacionalización de sus servicios, siendo exitosas por abarcar varios países y aprovechando la gran cantidad de espacios turísticos disponibles que hay por explotar en México, para la construcción y remodelación de hoteles.



MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

- Universo de Estudio.- Hoteles de cadena de origen nacional, categoría turística de 4 y 5 estrellas que operan en la República Mexicana. Muestra representativa Grupo Posadas de México.
- Procedimiento.- Recopilación de información a través de: libros, revistas, paginas Web. de cadenas, informes técnicos de investigación turística, depósitos de información, biblioteca de la Secretaria de Turismo (SECTUR), Escuela de Turismo del Instituto Politécnico Nacional, Escuela Panamericana de Hoteleria, ferias y exposiciones de turismo, franquicias de hoteles, y asociaciones. Selección de información, análisis y presentación de resultados.
- Técnica de análisis.- Descripción de las ventajas de operación de cadenas hoteleras con el sistema de negocio de franquicias. Diseño experimental: por medio de la comparación de la estructura administrativa operacional y financiera, de las franquicias para la adquisición de hoteles. Variable independiente: beneficios del sistema de franquicias para invertir en la creación de un hotel propio con marca de prestigio.



RESUMEN

El turismo en el mundo empezó a generarse cuando se incentivaron los medios para viajar, trasladarse entre regiones y comunicarse entre países más fácilmente, así también cuando se inicio la comercialización de bienes y servicios. Empieza a convertirse en una actividad económica, cuando forma parte del flujo económico de una región, generando negocios, promoción de sus espacios, explotación de áreas naturales, e inversiones, llevando al mejoramiento urbano, de transportes, comunicaciones y otros servicios, así como generando un desarrollo social.

El turismo se refiere a las acciones que realizan los visitantes en un lugar catalogado como turístico. Engloba todas las actividades o funciones económicas de producción de bienes y servicios, que se dedican a satisfacer la demanda del turista, durante sus viajes en lugares distintos a los de su entorno habitual, aprovechando los recursos naturales, materiales y artificiales del entorno, disponibles para su uso. La característica principal de la empresa turística, es satisfacer las necesidades de viajeros.

La competitividad se define como la habilidad de un país para crear un valor agregado que aumente la riqueza nacional, producto de la administración de productos, servicios y procesos, y por la habilidad de integrarlos en un modelo económico y social dentro de las zonas turísticas, que al combinarse favorablemente entre sí crean un encadenamiento productivo, aumentando cada vez más su valor.



Bajo este principio de competitividad, la actividad turística se desarrolla en espacios geográficos perfectamente localizados, donde se concentran e interrelacionan los atractivos turísticos, infraestructura mobiliaria, instalaciones, seguridad e higiene, buen clima, equipamientos, servicios, recursos humanos, recursos financieros y organización turística, para ofrecer un producto turístico a un mercado determinado.

Particularmente el lento crecimiento de la industria turística mexicana, se debe a la falta de una promoción suficiente y adecuada en el mercado norteamericano, Europa, Latinoamérica y Asia, y en la concentración del turismo internacional en el segmento de sol y playa, descuidándose el enorme potencial de los nuevos segmentos.

El turismo tradicional asociado únicamente a la captación de divisas y generación de empleos, partiendo de la década de los noventa dos nuevas prioridades se han incorporado dentro de las políticas turísticas, como son la conservación del ambiente y el combate a la pobreza para lograr un turismo sustentable. Los destinos están envueltos en un nuevo modelo de desarrollo turístico, basado fundamentalmente en la satisfacción de los segmentos altamente diferenciados, con servicios y actividades con altos estándares de calidad, buscando al mismo tiempo la conservación del medio ambiente, acorde con las tendencias del mercado y también con la necesidad de un más equitativo sistema de distribución de los ingresos que surgen del turismo, capacitación del factor humano, gestión y rentabilidad empresarial.

A pesar de que México cuenta con condiciones en extremo favorables para el despliegue de las nuevas actividades que conforman el turismo (diversidad de ecosistemas, grandes atractivos naturales y una enorme riqueza cultural) el modelo turístico impulsado por el gobierno y el capital nacional y extranjero es el convencional y su crecimiento ha descansado fundamentalmente en los llamados



centros integralmente planeados (Cancún, Ixtapa, Bahías de Huatulco) que implican el desarrollo en gran escala de zonas hoteleras, áreas de recreo y zonas comerciales y, en menor medida, en la consolidación de centros coloniales, culturales, recreativos, etc.

La concentración del turismo que sólo se ha dado en algunas regiones, ha causado en otras un deterioro ambiental, deterioro urbano, desfavorable imagen turística y estancamiento de servicios, por lo que es de suma importancia hacer llegar turismo a lo largo de toda la República, con una adecuada promoción e infraestructura. El turismo ha tenido un lugar privilegiado en la planeación del desarrollo social y económico de nuestro país, el gobierno le ha cedido suma importancia durante muchas décadas, sin embargo no ha alcanzado una posición turística competitiva internacional que pueda disminuir este tipo de problemas.

Es indudable, que el Turismo en nuestro país se ha convertido en un sector con potencial elevado, para generar riquezas y para incrementar beneficios como el combate a la pobreza, desarrollo regional, captación de divisas y creación de empleos, pero entre las causas de la debilidad del sector se encuentra la falta de una política de largo plazo, que dé continuidad entre los programas institucionales y los planes comerciales de la industria turística, así como también la falta de un eficaz control del turismo por parte del gobierno, destacando la inadecuada articulación de nuestro sistema económico, que favorece, casi prioritariamente, a las grandes empresas y corporaciones, políticas gubernamentales inadecuadas, corrupción administrativa de funcionarios, carencia o falta de buen financiamiento, inapropiada infraestructura técnico – productiva, carencia de recursos tecnológicos, la casi nula aplicación de adecuados sistemas de planificación empresarial, competencia desleal del comercio informal, globalización y las prácticas desleales a nivel internacional, y en general, la carencia de una cultura empresarial de los empresarios mexicanos.



La competitividad turística de México, se alcanza con una excelente segmentación de mercados, profesionalización del turismo, modernización de la empresa, fortaleciendo las cadenas productivas, cuidando el medio ambiente, modernización normativa que impulse y facilite las actividades económicas, destinos turísticos sustentables para ampliar la operación y creación de empresas así como mas interacción o movilidad de turistas.

Las empresas turísticas mexicanas deberán ser altamente competitivas, para poder aprovechar los recursos sociales, culturales y naturales que se encuentren en el medio ambiente de las áreas turísticas por explotar, siendo necesario un enfoque sobre gestión de calidad en sus productos y servicios, innovación constante, generando una alta competencia para los grandes consorcios, empresas transnacionales. Los servicios turísticos están llegando a un nivel de profesionalización mayor, debido a la transformación de necesidades de los turistas. Las empresas de hospedaje cada día más necesitan estar a la vanguardia en cada uno de sus procesos, de servicio de operación y administración, para dar seguimiento a la atracción de turistas de todo el mundo.

La infraestructura hotelera es extensa y variada, en los últimos años los hoteles independientes y pequeños de nuestra oferta, ahora ya son edificios viejos con rezagos de servicio y calidad, entre los hoteles más novedosos son pocas las marcas de origen mexicano que tienen un prestigio en la hotelería, los demás son empresas filiales de empresas transnacionales, de grandes cadenas de tour operadores.

Los hoteles son unidades grandes de trabajo, empresas medianas o grandes (considerando el numero de empleados) que en su operación requieren de altos porcentajes de inversión, y altos costos de operación con estructura organizacional horizontal, compuesta por un amplio equipo de trabajo, áreas



especializadas, personal calificado en funciones jerárquicas, servicios bajo la dirección de un gerente o administrador.

Los hoteles necesitan de un extenso plan de construcción debido a que su estructura exige altos costos de capital inicial, cantidad de empleados, demanda cíclica y costos de operación altos. Muchas de las cadenas hoteleras en especial los grupos que se encuentran trabajando en nuestro país, ya cuentan con estudios de factibilidad ya preparados, para ofrecer su oferta de mercado a los inversionistas interesados en participar en la construcción de un hotel, o bien pueden brindar asesoría para determinar que tan factible es un proyecto, acomodándolo a estándares específicos de marca, ya sea para un hotel categoría 4, 5 estrellas o gran turismo para el segmento vacacional o ejecutivo.

Actualmente cada vez un mayor número de hoteles ven con buena idea afiliarse a compañías operadoras o de franquicias, ya que por medio de ellas podrán tener acceso a sus redes nacionales e internacionales de reservaciones tanto en el país como en el extranjero. La afiliación a cadenas de prestigio permitirá a los hoteles contar con una operación eficiente, puede facilitar el otorgamiento de créditos para financiar el proyecto y la atracción de capitales en el caso de inversión. El sistema de franquicias se basa en contraprestaciones económicas por el derecho a utilizar una marca y a comercializar y/o a prestar una serie de servicios.

La decisión de invertir en una franquicia nacional o extranjera dependerá del grado en que el franquiciante ofrezca un mayor conocimiento del mercado, rapidez y facilidad de operación, costos de apertura, pago de regalías, créditos, cantidad de normas o estándares del servicio, posicionamiento de la marca y el nivel de asesoría o asistencia técnica para poner en marcha el negocio. Puntos de suma importancia para considerar la empresa franquiciante mas adecuada a nuestra capacidad administrativa y financiera.



Los hoteles de cadena se expanden internacionalmente, para crecer su marca a un costo mínimo, conseguir agentes de reservaciones en cada país al posicionar sus franquicias, y al mismo tiempo ganar dinero vendiendo el derecho por usar su marca. Generalmente las cadenas persiguen los países donde es mayor el crecimiento de la demanda turística, y la política del gobierno local es accesible respecto a las empresas extranjeras o cuentan con una estabilidad política, social y económica.

Las cadenas tienen hoteles distribuidos en distintas zonas nacionales e internacionales, operando como propietarias, participar en copropiedad de establecimientos, arrendar o gestionar establecimientos de otros propietarios o franquiciar. Las cadenas comúnmente utilizan su marca registrada, un sistema de reservaciones y están integradas por una gran cadena de agencias de viajes, tour operadores, hoteles y restaurantes con filiales en todo el mundo. Actualmente, las principales cadenas hoteleras de Estados Unidos, Europa y Asia se encuentran operando en nuestro país, las compañías líderes tienen una internacionalización al rededor de los 85 países.



INTRODUCCIÓN

La infraestructura turística, la riqueza natural y cultural con la que cuenta México han sido producto del desenvolvimiento de su historia, de sus tradiciones y además de los cambios socioeconómicos que se gestaron desde la época prehispánica, los años de dominación española, la independencia, la revolución, etc., hasta nuestra época moderna, hechos que se han traducido en la actualidad como país lleno de zonas patrimonio de la humanidad propicias para todo tipo de turismo.

La variedad de zonas geográficas propicias para el turismo con las que cuenta México en la actualidad, son explotadas para generar inversiones, empleos y empresas en el sector turismo, características indispensables que un país necesita incrementar, para mejorar su economía y sobrepasar la tendencia de ser un país en subdesarrollo, para así competir en los mercados internacionales inmersos en globalización económica mundial, en la que principalmente los países de primer mundo han iniciado una competencia por mejorar los servicios turísticos, ofrecer nuevos mercados o mejorar su medio ambiente.

Sin duda, las empresas mexicanas están integradas por grandes consorcios o grupos corporativos, que generan un gran valor a la economía de México, que han podido trascender con el tiempo a los cambios tecnológicos modernizando sus operaciones, y que en la actual etapa de globalización pueden estar en competencia internacional. Sin embargo por el lado contrario, hay muchas más empresas que no han sobrevivido después de la devaluación económica, altas tasas de interés y financiamientos estrictos afectando la inversión.



De todas las empresas afectadas por los cambios económicos, las pequeñas y medianas empresas son las más significativas. A pesar de que México tiene buenos recursos naturales, hidráulicos, vías de comunicación, tecnología, preparación educativa, apoyos gubernamentales, políticas de desarrollo, etc. esto no alcanza para ser un país realmente industrializado en todos los sectores, además de capital o financiamiento, es necesario desarrollar empresas que ofrezcan productos y servicios de calidad, edificándose con excelentes planes de operación, ventas, ingresos, personal capacitado, todo aquello que permita hacer pasar al país a otro nivel de avance y reconocimiento internacional.

El turismo es una actividad económica y social importante a nivel mundial por su capacidad de desarrollo e ingresos que se obtienen de él; lo es de igual manera para nuestro país, debido a la variedad de zonas geográficas que forman la infraestructura turística y riqueza natural existente, que sin embargo no han sido explotadas en forma racional, mientras que unas no han sido descubiertas, otras la conglomeración de turistas y de comercios las han convertido en regiones contaminadas, con baja seguridad, mal trato y abuso de los servicios, perdiendo su atractivo turístico.

No cabe duda, que los servicios turísticos ocupan un porcentaje importante en la composición del Producto Interno Bruto (PIB) y la Balanza de pagos de nuestro país, pero si el turismo pudiera aprovechar más todas las fuentes para generar un turismo sustentable y de calidad, el incremento de ingresos sería mucho mayor. Para lo cual es indispensable utilizar la continua creación de empresas en el mejoramiento del sector turístico mediante una buena preparación y conciencia turística, que pueda aprovechar el país para atraer más turismo internacional. Mayor ingreso nacional por turismo, puede servir como medio para nivelar las inversiones extranjeras y la entrada de divisas al país.



Una tendencia que se está siguiendo en México en beneficio del turismo, esta en el mejoramiento de la infraestructura en centros turísticos por medio de la hotelería, participando en esto de manera importante sectores público privado, organismos internacionales, asociaciones, etc. así como grandes compañías entre ellas grupos empresariales consorcios o empresas transnacionales que tienen la capacidad financiera, tecnológica o comercial de administrar grandes hoteles.

La infraestructura hotelera es muy sólida y generalmente satisface las normas internacionales de calidad. Aunque la capacidad hotelera es importante, no existen grandes hoteles de más de 1000 cuartos. Las cadenas hoteleras representan por lo menos un 18% de toda la planta hotelera. En cuanto a su distribución, el 41% de los hoteles se encuentran en el centro del país, 33.3% en el sur y sureste y 25.7 % en el norte. Así mismo siete entidades del país acaparan el 63% de las instalaciones por orden de importancia Veracruz, Jalisco, Distrito Federal, Guerrero, Michoacán, Baja California, Norte y Quintana Roo; particularmente por destino específico, el 81% de los cuartos se concentran en las playas de Cancún, Acapulco, Puerto Vallarta, Mazatlán, Veracruz e Ixtapa Zihuatanejo. Por lo que todavía hay destinos a lo largo de todo el país para la construcción de hoteles.

En México operan diversas marcas de hoteles, son muy pocas las que son de origen nacional, las extranjeras desarrollan sus operaciones bajo empresas operadoras de las marcas de origen, generando ingresos para otros países. Actualmente en nuestro país la expansión de hoteles se está concentrando en el esquema de operación de franquicias en el que el empresario nacional aporta el capital para financiar el proyecto y el hotel es administrado por el dueño de la franquicia o viceversa dando oportunidad de abrir las posibilidades de operación y financiamiento, además de proporcionar estándares de un concepto de negocio de calidad.



Las cadenas hoteleras cuentan con extensos planes de mercadeo y promoción internacionalmente, además de tener alianzas con líneas aéreas, agencias de viajes y sistemas de reservaciones que les permiten captar huéspedes en todo el año, soportando la demanda estacional de cuartos, además de fluctuaciones económicas del país. Aunque el pertenecer a una cadena de hoteles prestigiada involucra el pago de uso de marca y regalías, tienen la ventaja de ofrecer una amplia asesoría legal y financiera, un plan de negocio ya estudiado seguros contra riesgos, mantenimiento y una red de proveedores establecidos entre otras cosas.

Actualmente existen pocos hoteles independientes que compitan con ese tipo de empresas debido a la falta de capitales, de inversionistas de financiamientos o de una adecuada planeación y administración. Es por ello que recientemente la hotelería en México ha entrado en un proceso de modernización debido a la necesidad de cubrir las expectativas de todos sus visitantes, mejorando precios, instalaciones, generando nuevos servicios, capacitando personal, mejorando procesos y sistemas de operación.

Tomando en cuenta estos aspectos del turismo y la hotelería, el propósito del presente trabajo se desprende de la situación económica en que se encuentra actualmente la oferta turística de nuestro país, en relación con el desarrollo de los centros turísticos y generación de inversiones. En este contexto, el análisis se enfoca en señalar las ventajas que resultan para las empresas, si deciden construir un hotel con la ayuda de una cadena de hoteles nacional, por medio de un contrato de franquicia, con el objeto de que este análisis, sirva de apoyo en la toma de decisiones, a toda la sociedad empresarial interesada en desarrollar un negocio en el sector turístico. Las empresas deben aprovechar los espacios disponibles por explotar, y beneficiar la conservación de la infraestructura de los centros turísticos del país, convirtiéndose en una mayor promoción y competitividad turística internacional de nuestro país.



Para llegar a este análisis, se tomo en consideración los casos de éxito de las franquicias, así como su fácil y rápido esquema de creación de negocios, la importancia de las pequeñas y medianas empresas en la economía de México, la falta de mejoramiento en infraestructura y servicios turísticos, y también la oferta turística de hoteles nacionales y extranjeros de todas las categorías que hay en nuestro país.

En el primer capítulo se presentan las principales características del turismo, y su repercusión como actividad económica y social de México, la organización jurídica que rige al sector, y otros organismos importantes, los antecedentes del turismo en México, señalando los cambios de su estructura económica, la política turística que se ha manejado a lo largo de los diferentes sexenios presidenciales, la evolución de la hotelería junto con el desarrollo del turismo y las perspectivas favorables que se tienen de los avances del turismo en los próximos años, que resulten para ser un país líder en turismo.

En el segundo capítulo se hará mención a las características y clasificación de servicio de las empresas turísticas, considerando las pequeñas y medianas por el grado de participación que aportan a la economía del país, así como la operación de franquicias, y dentro de las empresas turísticas, se señalarán las principales características del funcionamiento de hoteles de acuerdo a su tamaño, servicios y categoría económica, así como también sus características, financieras y de servicio que son indispensables para su operación, y que se traducen en la necesidad de tener elevados recursos económicos, personal calificado, tecnología, etc., en la prestación de servicios. Se pondrá interés en mostrar las formas de gestión de las cadenas para operar hoteles propios e independientes y las razones que llevan a las cadenas a expandir sus mercados a otros países.



En el siguiente capítulo describiré las principales cadenas internacionales y aquellas con más presencia en México, siguiendo las tendencias del mercado de hoteles bajo costo, y la relación de operar hoteles con franquicias y pymes.

Por último, incluiré la descripción de Grupo Posadas de México, compañía operadora hotelera, que desarrolla toda una cadena de hoteles, propietaria de siete marcas, con aproximadamente 90 hoteles y más de 16,400 habitaciones en los destinos de playa y ciudad de mayor afluencia de viajeros, ocupando el 20% de los cuartos de cadenas hoteleras de categoría turística. Esta compañía ha concentrado sus operaciones en la venta de los servicios de administración, arrendamiento y operación de hoteles, propios y de terceros a través de la celebración de contratos con socios locales para desarrollar nuevas propiedades y mediante la conversión de propiedades existentes a las marcas de la Compañía.

MARCO TEORICO DE REFERENCIA

CAPITULO 1

CARACTERISTICAS SOCIOECONOMICAS DEL TURISMO

- 1.1.- ANTECEDENTES DEL TURISMO**
- 1.2.- DEFINICIÓN DEL TURISMO**
- 1.3.- DESARROLLO DEL TURISMO EN MEXICO**
- 1.4.- POLITICA ECONOMICA Y TURISMO INTERNACIONAL**
- 1.5.- ORGANIZACIÓN POLITICA DEL TURISMO**
- 1.6.- CARACTERISTICAS DEL TURISMO ACTUAL**
- 1.7.- PERSPECTIVAS DEL TURISMO Y LA HOTELERIA.**



CARACTERISTICAS SOCIO ECONOMICAS DEL TURISMO EN MÉXICO

La administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar mediante la coordinación de hombres y recursos materiales para lograr objetivos organizacionales preestablecidos. Las entidades sociales u organismos con capacidad jurídica se crean para realizar fines estructurados formalmente, para la eficiencia del trabajo en la consecución de sus objetivos.

El administrador profesional debe poner todo su esfuerzo para que las organizaciones sociales alcancen su misión con productividad aprovechar mejor posible los recursos para generar productos y servicios de calidad competitiva en el sector económico donde ejerzan su operación.

La calidad significa hacer bien las cosas. Esta tarea requiere disciplina, ciencia teoría, arte y técnica. Para lograrla la administración debe aplicar procedimientos para lograr mejorar costos, tiempo y satisfacción del personal del productor y del consumidor o usuario a quien paga impuestos o dinero para adquirir bienes o servicios.

La calidad significa administrativamente cumplimiento de estándares para satisfacer al cliente o al usuario y en esto la participación de los empleados es, muy importante, pero la participación del administrador emplea mayor responsabilidad al encargarse de capacitar a su empleados desarrollar un ambiente de cooperación y proporcionarles todas las herramientas y espacio necesarios para el mejor cumpliendo de sus labores.



La administración de las empresas jugará un papel cada vez más primordial en las empresas conforme la globalización mundial avance en nuestro país, originando a desarrollar nuevas técnicas y principios modernos que beneficien la adaptación a los cambios del entorno y la calidad.

El turismo como actividad social es un sector que está involucrado en la globalización económica internacional, los mercados turísticos todos los días dependen de la imagen de los sitios vacacionales, y de la imagen de los acontecimientos políticos y sociales para atraer flujos de personas, esta imagen depende a su vez de la organización jurídica y política económica que motive al desenvolvimiento de empresas turísticas de calidad.



1.1.- ANTECEDENTES DEL TURISMO

El hombre ha aplicado la administración de modo consciente e inconsciente. Infinidad de hechos históricos demuestran que, desde sus orígenes el ser humano tuvo necesidad de organizarse para alcanzar algún objetivo, por lo que se estableció en grupos para protegerse del medio ambiente.¹

El turismo en el mundo empezó a generarse cuando se incentivaron los medios para viajar, trasladarse entre regiones o comunicarse entre países más fácilmente, así como la comercialización de bienes y servicios, la transformación de los medios de transporte, siendo entre ellos el más revolucionario el ferrocarril, así también fue el cambio en la economía capitalista cuando los trabajadores tuvieron derecho a unas vacaciones pagadas.

En México la historia que se ha ido desarrollando a partir de la época prehispánica, fue edificando los atractivos turísticos con los que cuenta hoy, y que han sido motivo para que nuestro país sea galardonado con muchas regiones consideradas patrimonio de la humanidad²; que le han valido para entrar en las economías mundiales y que le permita ocupar un lugar importante a nivel mundial en turismo obteniendo de esta actividad un desarrollo económico.

¹ Sergio Hernández y Rodríguez " Introducción a la administración" 1998 pag.37

² Sitios catalogados patrimonio de la humanidad por la Organización Mundial de Turismo



El turismo en México empieza a generarse desde el año 1500 por la transformación económica y social de nuestro pueblo, influenciada por intereses extranjeros, el monopolio del comercio, la explotación de la fuerza de trabajo, de la nueva España, la conquista y las nuevas construcciones que dieron origen a la nueva España, el saqueo de áreas naturales, la demolición de muchos templos reedifico la ciudad con un estilo renacentista y gótico español, con la evangelización se construyeron catedrales, la ciudad novo hispana compartió el auge gracias a los recursos económicos del éxito de la minería con la plata y el oro al adquirir mayor importancia, la mano de obra barata engendro opulentas poblaciones mineras y proporciono a la corona de España una riqueza sin precedentes, que ayudo a financiar a las otras colonias.

La guerra de independencia fue, en esencia, una lucha entre los intereses económicos de las clases sociales, siguió creciendo un desarrollo urbano en riqueza y geografía, la producción de la plata igualaba a la del resto del mundo, al tiempo que se establecían industrias nuevas porque los vienes que se compraban a España no estaban al alcance de todos, el comercio aunque estaba controlado por la clase más alta iba en aumento.

El espacio geográfico de nuestro territorio fue afectado considerablemente en el tiempo de las invasiones extranjeras, el presidente Antonio López de Santa Anna cedió parte de este apartándonos de una área rica en minerales y petróleo; Maximiliano de Habsburgo fue el primer gobierno que empezó con las reformas urbanas en nuestra actual ciudad de México, la más notable Paseo de la Reforma.



Los grandes cambios de la ciudad que establecieron esta como principal punto de modernización del país, comenzaron a partir de la restauración de la república, en 1867 se hicieron efectivos las leyes de reforma y los bienes del clero fueron vendidos en subasta pública, muchos hermosos edificios coloniales acabaron en manos de particulares que los convirtieron en bodegas, además diferentes obras urbanas destinadas a recuperar la traza ortogonal descompuesta a lo largo de tres siglos por la construcción caprichosa de palacios y sobre todo conventos y templos, determinaron que numerosos edificios coloniales fueran demolidos parcial o totalmente durante los últimos 25 años del siglo.

Después de muchas batallas políticas y sociales la transformación turística de México creció en el Gobierno del Presidente Porfirio Díaz, gracias a la nueva ideología liberal y a las personas que llegaban principalmente a hacer negocios, atraídos por los cambios económicos y políticos que se estaban dando en ese entonces y a la inversión extranjera que se generó en esa época. El nivel de vida subió aunque no en toda la población, pero la ciudad se expandió notablemente, surgieron barrios elegantes, la economía de México se estabilizó y el país experimentó un desarrollo económico sin precedentes, se invirtió capital extranjero (sobre todo estadounidense) en la explotación de los recursos mineros del país; la industria minera, la textil y otras experimentaron una gran expansión; se construyeron vías férreas y líneas telegráficas; y el comercio exterior aumentó aproximadamente en un 30%.

Durante el Porfiriato, los extranjeros agotaron gran parte de la riqueza del país, casi todos los antiguos terrenos comunales (ejidos) de los indígenas pasaron a manos de un pequeño grupo de terratenientes, extendiéndose la pobreza y el analfabetismo.



1.2.- DEFINICIÓN DEL TURISMO

El turismo se refiere a las acciones que realizan los visitantes en un lugar catalogado como turístico. Engloba todas las actividades o funciones económicas de producción de bienes y servicios, que se dedican a satisfacer la demanda del turista durante sus viajes o estancias en lugares distintos a los de su entorno habitual, por un periodo menor a un año con fines de diversión, placer o negocios.³

Esta pequeña descripción de lo que es turismo despliega una gran cantidad de apreciaciones diferentes, para llegar a una definición en particular sobre esta actividad, porque implica considerar características como:

- Actividades recreativas, sociales, culturales, económicas, etc.
- Estratos sociales
- Regiones
- Estaciones del año
- Ecosistemas
- Grupos de edades
- Gobiernos
- Atractivos naturales

Estas a su vez significan desarrollar diferentes tipos de turismo tales como:

- Turismo cinegético
- Turismo juvenil

³ Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006 p31



-
- Turismo familiar
 - Turismo nacional. Internacional, etc.
 - Ecoturismo
 - Colonial
 - Negocios
 - Cultural
 - Social
 - Fronterizo

Características Socioeconómicas Del Turismo

Todas las variantes de turismo que se puedan desarrollar necesitan de una infraestructura en recursos naturales, materiales, humanos y económicos que puedan transformarlo y hacerlo parte de un flujo económico y social como:

- Atractivos turísticos. Lugares o zonas o acontecimiento de interés turístico. El turismo solo tiene éxito y lugar mediante la existencia de atracciones que motiva al turista a viajar.
- Patrimonio turístico. Es el conjunto de elementos turísticos con que cuenta un país en un momento determinado. Es la suma de atractivos más la planta e instalaciones turísticas, junto con la infraestructura. Estos pueden ser de carácter cultural, folklóricos o eventos populares incluso, de carácter tradicional o modernos, naturales o contruidos por el hombre. Escenarios y paisajes bellos, etc., que aunados a vías generales de comunicación y de tradición histórica, se constituyen en patrimonios turísticos
- Oferta turística. Es el conjunto de servicios turísticos posicionados frente a un mercado turístico determinado, tipos, calidades y beneficios de los mismos.



- Demanda turística. Esta constituida por los servicios requeridos por los turistas. El numero de turistas de un lugar determinado.
- Planta turística. Esta constituida por la estructura de producción que define al sector: los servicios turísticos y las instalaciones y quipos necesarios, además de los recursos que motivan aquella producción, así de la tecnología o la innovación requerida para llevar a su realización.
- Súper estructura turística. Es la organización compleja tanto pública como privada, que permite armonizar la producción y venta de servicios.
- Mercado turístico. Es la oferta y la demanda referida a una época, un lugar determinado, y un área del bien o servicio.
- Producto turístico. Es la suma de servicios ofrecidos al mercado en forma individual o amplia, de combinaciones resultantes de las necesidades, requerimientos o deseos de un consumidor llamado turista.

Estos elementos permiten que se pueda planear y organizar el turismo por parte de toda la sociedad en general que esta involucrada con su aprovechamiento en un momento determinado.

Las actividades comerciales que se desarrollan dentro este sector implican pertenecer a sitios catalogados como turísticos organizados por los prestadores de servicio, con el fin de aprovechar al máximo los recursos naturales, materiales y artificiales del lugar puestos a disposición del turista, cubriendo sus comodidades y necesidades.



El turismo empieza a convertirse en una actividad económica, cuando empieza a formar parte del flujo económico, de una región, generando negocios, aprovechando la promoción de sus espacios, explotación de áreas naturales, e inversión, llevando al mejoramiento urbano, de transportes, comunicaciones y otros servicios, esto implica un desarrollo social de la región y en general de la población, mayores ingresos, calidad de vida y posibilidades de pagar por unas vacaciones

Los servicios turísticos ofrecidos para facilitar la obtención o disfrute de Las actividades turísticas del tipo que sean, son manejados por establecimientos o empresas públicos o privados que se dedican a satisfacer las necesidades del turista nacional o internacional. Estas se dividen en: Comercio, Alojamiento, Restaurantes y bares, Manufacturas incluyendo producción artesanal, Transporte (incluyendo vía marítima terrestre o aérea), Servicios de esparcimiento (centros nocturnos, exposiciones de pinturas, museos, etc.) y Otros servicios como revelado y servicio de fotografía, alquiler de automóviles, servicios de administración asesoría, asistencia y promoción turística (guías de turistas, ferias, convenciones, operadores de viajes, centros de atención, seguridad pública, asociaciones, publicaciones etc.)

La ley Federal de turismo identifica los siguientes servicios turísticos como giro principal:

- Hoteles, moteles, albergues y demás establecimientos de hospedaje, así como campamentos y paradores de casas rodantes que presten servicios a turistas;
- Agencias, sub agencias y operadoras de viajes;
- Guías de turistas, de acuerdo con la clasificación prevista en las disposiciones reglamentarias;



- Restaurantes, cafeterías, bares, centros nocturnos y similares que se encuentren ubicados en hoteles, moteles, albergues, campamentos, paradores de casas rodantes, así como en aeropuertos, terminales de autobuses, estaciones de ferrocarril, museos y zonas arqueológicas; y
- Empresas de sistemas de intercambio de servicios turísticos.

1.3.- DESARROLLO DEL TURISMO EN MÉXICO

El turismo tiene un lugar privilegiado en la planeación del desarrollo social y económico de nuestro país, el gobierno le ha cedido suma importancia durante varias décadas desde su primer gobierno, y cuando las leyes empezaron a ejercer una organización más formal del país contemplando los sectores productivos. En un primer lugar el presidente Álvaro Obregón (1920) en su gobierno se preocupa por la labor legislativa del turismo, diseñando reformas laborales, agrarias y educativas.

Después el interés por el turismo se manifestó más formalmente en el año de 1922, cuando se empiezan a crear organismos en beneficio de su desarrollo, y los siguientes gobiernos hacen importantes contribuciones al sector directa e indirectamente en su beneficio; Algunas de esas contribuciones consideradas las más relevantes son por ejemplo:

Durante el gobierno de el presidente Plutarco Elías Calles (1924-1928) se dio más importancia al desarrollo económico de nuestro país; empezó a modernizarse la economía, beneficiándose con la producción petrolera, y por la inversión en educación, salubridad e infraestructura, así también promovió la construcción de numerosas carreteras y caminos. De igual manera Portes Gil (1928-1930) tenía la misma visión y crea la Comisión Mixta de Proturismo.



Uno de las asociaciones más importantes para la hotelería como la Asociación Mexicana de hoteles (AMHM) y la Asociación Mexicana de turismo, se crean en 1934 durante el primer año de gobierno de Lázaro Cárdenas (1934-1940). En 1935 el gobierno mexicano estableció la Institución Financiera de Crédito hotelero, una Comisión Nacional de Turismo (dependiente de la secretaría de Gobernación), y una oficina de turismo encargada de hacer propaganda, impartir enseñanza y perfeccionar los servicios para cuyo fin estableció agencias dentro del país y en el extranjero. Al siguiente año en 1936 la oficina de turismo se transformo en Departamento de Turismo y por primera vez se reglamentaron los servicios de los guías y de las agencias de viajes.

A principios de la década de 1940 con la presidencia de Miguel Alemán Valdez, prácticamente había pasado la época de nacimiento de los establecimientos de hospedaje en México, y al mismo tiempo se dio un interés por el como país con estabilidad económica, abundantes recursos naturales y mano de obra barata vecino de una economía fuerte, esto se tradujo en el surgimiento de inversión extranjera, importaciones y desarrollo industrial que se estaba gestando a nivel mundial, el turismo se fue concentrando principalmente en la ciudad de México, Guadalajara , Monterrey y zonas costeras con alto índice de visitantes extranjeros. Este mismo presidente abordó un ambicioso programa de obras públicas (destinado a la construcción y mejora de caminos, infraestructuras de regadío, ferrocarriles, escuelas, puertos), para cuya financiación negoció en 1947 un importante préstamo del Banco.

El fin de la Segunda Guerra Mundial fue el inicio de la primera etapa del turismo internacional moderno (1945-1958); las condiciones económicas, políticas y sociales de la posguerra favorecieron a que los turistas estadounidenses principalmente, inicien un periodo de viajes que se expenderá rápidamente en



volumen a todo el mundo y aun más con la utilización de aviones como transporte público.

Otro suceso importante para el turismo lo fue en 1945 con la creación del fondo de garantía y fomento del turismo, en apoyo de los financiamientos otorgados por la banca privada para la construcción y ampliación de hoteles.

Adolfo Ruiz cortines (1952-1958) logro fomentar la industria; mejoraron las infraestructuras y obras públicas, sobre todo carreteras y ferrocarriles; se construyeron nuevos oleoductos y hubo grandes avances en la electrificación del país; se dotó a la ciudad de México de grandes avenidas, parques y jardines.

Adolfo López Mateos (1958-1964) reforma la Ley de Secretarías de Estado para crear después del Departamento Autónomo de Turismo. La hotelería empezó a organizarse ya que aparece la Asociación de Propietarios y Administradores de Hoteles. Aparece también la primera disposición mexicana que en la Ley General de Población la cual menciona la categoría jurídica de turista.

En 1959 se creó el Departamento de Turismo como órgano auxiliar directo del Ejecutivo federal, en sustitución de la Dirección General de Turismo de la Secretaría de Gobernación y se dio una industrialización masiva e urbanización, elevadas tasas de crecimiento económico, el gobierno gastó mucho dinero en carreteras, presas y canales de irrigación, fomento la inversión privada, las obras públicas enriquecieron a muchos funcionarios al comprar gran parte de Acapulco antes de construir un aeropuerto y una costera, después los empleos y las divisas se usarían para justificar la construcción de otros Acapulcos en Cancún, Ixtapa, y otros puntos del país, entonces México empezaba a competir con el capital extranjero por la estabilidad política, incentivos fiscales excepcionales y una ubicación conveniente.



El 6 de julio de 1961 el departamento de turismo elaboro el Plan Nacional de Desarrollo Turístico organismo especializado y técnico de planeación promoción y asesoría. Una nueva Ley de Turismo y el establecimiento del nuevo Consejo Nacional de Turismo.

En el Plan Nacional de Turismo de 1963 los objetivos se orientaron a sentar las bases para desarrollar la infraestructura básica y construir nuevos centros turísticos procurando fomentar la inversión. Sus estrategias más importantes fueron las de realizar estudios especializados para evaluar centros turísticos potenciales, condicionar la actividad turística al desarrollo integral de zonas-meta definidas por el Departamento de Turismo e impulsar el desarrollo de las artesanías, el arte popular y las manifestaciones artísticas y culturales al más alto nivel.

Después se preocupan por realizar estudios socioeconómicos para el fenómeno turístico con el Instituto Mexicano de Investigaciones Turísticas, también surgen escuelas como la Escuela Mexicana de Turismo en 1947, debido a la carencia de personal calificado y a la falta de conciencia turística

Díaz Ordaz (1964-1970) permite el desarrollo económico de México, a la vez que intensificó el Plan Agrario Integral y potenció la industrialización rural, las obras de irrigación y la electrificación del país. En 1967 efectuó un viaje a todos los países de Centroamérica y acordó con ellos diversos convenios de carácter económico y cultural. En 1965 expide el Reglamento Interior del Departamento Turístico donde se ajustan la actuación y funcionamiento de los prestadores turísticos.



El sexenio de Luís Echeverría Álvarez (1970-76) se caracteriza por buscar diversificar las relaciones con el exterior para aumentar el número de visitantes a nuestro país, se promueve con inversiones para el desarrollo de la infraestructura turística sobre todo en hotelería, se impulsa el desarrollo del caribe mexicano, promulga una nueva Ley Federal para el Desarrollo Económico y Social del país para incorporar al desarrollo de núcleos de población marginados, abatir desequilibrios regionales u aumentar el número de visitantes se programan las dependencias para la promoción y fomento del turismo e intercambio cultural. Práctica una activa política exterior reforzando y ampliando la presencia de México en todos los organismos y foros internacionales. Diversificó el comercio y las fuentes de tecnología, así como su financiación.

En 1974 se creó el Fondo Nacional de Fomento al Turismo y el Departamento de Turismo cambió a Secretaría de Turismo. En ese mismo año las autoridades del Gobierno Federal, a través de la Secretaría de Turismo y del Fondo Nacional de Fomento al Turismo, en estrecha vinculación con el sector privado, se dieron a la ardua tarea de impulsar decididamente a la actividad turística con la construcción de significativos desarrollos, en los que se crearon 10 mil cuartos de hotel por año aproximadamente, con ello elevando las fuentes de empleo y el saldo favorable de la balanza turística.

Durante los años de 1976-1982 José López Portillo alienta la actividad turística como importante generadora de divisas, se incrementan las inversiones para ampliar y mejorar la infraestructura turística en especial en comunicaciones y transportes, se concentran convenios de inversión con el sector privado nacional y extranjero con el objeto de crear conjuntos turísticos e infraestructura turística que amplíe los servicios, se crean cursos de capacitación, se crean estímulos fiscales, se piden créditos al exterior para el turismo, facultó a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público para otorgar estímulos fiscales e inversiones turísticas;



Publicaciones del Plan Nacional de Turismo y del Sistema Nacional de Planeación Turística (SINPLATUR); Surge Nacional Operadora y Nacional de Restaurantera; Creación de los Ángeles plateados y Dorados y Creación del Banco Nacional de Turismo (BANTUR).

En esa época el ingreso al GATT significó una competencia internacional muy intensa para la industria mexicana, por estar en desventaja competitiva por el uso de tecnología obsoleta, falta de investigación y desarrollo de nuevos productos así como precios elevados, pero para algunos sectores de la economía como el turismo resultó en una buena promoción de sus espacios. El Plan Nacional Turístico de 1978 reconoce la necesidad de satisfacer el derecho al descanso recreativo y creativo de los mexicanos, y se habla ya de consolidar el papel estratégico del turismo en el desarrollo económico nacional.

En los primeros años del sexenio de Miguel de la Madrid, el estado continúa jugando el papel fundamental de promotor del turismo, que había sido su característica distintiva en los setenta, invirtiendo directamente e implementando políticas de fomento inversión, a través de empresas e instituciones específicas. La regulación de la actividad en un primer momento, se centró en el control de los precios y el otorgamiento de licencias de operación y auxilio al turista.

De 1982 a 1988 se puso en marcha el Plan de Capacitación Turística; Promulgación del Programa de Acción Inmediato para el Fomento del Turismo e Impulso a la Oferta hotelera, la estrategia general del turismo consistió en usar de manera eficiente e intensiva la capacidad instalada, e implantar una política de precios competitiva a nivel internacional, se ampliaron centros turísticos, se amplió la publicidad, se fomenta la inversión pero después de cuatro años pequeñas y medianas empresas quebraron por no resistir la competencia agresiva extranjera sin tener tiempo para modernizarse. En marzo de 1986, el Programa de Acción Inmediata de Fomento al Turismo (PAIFT) abre nuevas líneas de acción para beneficio de la actividad. Este programa comprendería las siguientes acciones:



- 1) Liberalización del transporte terrestre y aplicación de tarifas competitivas, mejoras en servicios, rutas y horarios.
- 2) las medidas para estimular la inversión nacional y extranjera.

En realidad, desde los primeros años del sexenio se había promocionado la inversión extranjera directa en la hotelería, sin los límites de la participación accionaria, es decir, con la posibilidad de que los inversionistas extranjeros controlaran el 100% del capital social (Plan Nacional de Desarrollo 1983-1988 de Miguel de la Madrid Hurtado), ya que pretendía la creación de un sector exportador internacionalmente competitivo. De este modo, se vuelve flexible la política de proporciones máximas de inversión extranjera, restándose importancia a la mexicanización, asunto éste de gran sensibilidad política en décadas anteriores.

3) Apoyo al turismo náutico a través de operadores de marinas turísticas, así como mejoría en las operaciones de atraque para cruceros marítimos. Con la Secretaría de Desarrollo Urbano y Ecología, se había promovido la adecuación de la legislación que facilitaría el desarrollo turístico en los litorales (relativo a la delimitación y aprovechamiento de la Zona Federal Marítima Terrestre y las Marinas, que coadyuvó importantemente).

5) Acciones dirigidas a brindar una mayor seguridad y atención al turista. A partir de entonces se integró una comisión de trabajo con diversas Secretarías de Estado entre las que se incluían como novedad, la Procuraduría General de la República así como la Procuraduría de Justicia del Distrito Federal para solucionar aspectos de seguridad turística.

6) Comercialización de paquetes a precios reducidos por parte de las aerolíneas nacionales.



7) Definición de nuevos mecanismos de financiamiento. En la práctica, éstos fueron muy restringidos e insuficientes a las necesidades.

Los objetivos del Programa de 1984-1988 marcan el inicio de un esquema de descentralización, al definir la creación de seis oficinas de administración turística regional, para delegar las funciones operativas y administrativas. Una prioridad fue la construcción y remodelación de más cuartos hoteleros, así como una regulación para adecuar la normatividad de los prestadores de servicios turísticos.

El Programa de 1991-1994 especifica la importancia de impulsar un crecimiento sostenido de la actividad turística y lograr mayor y mejor distribución de sus beneficios en las economías locales. Se crean programas regionales como el de la Frontera Norte, el de Ciudades Coloniales y el del Mundo Maya, y además se plantean como estrategias el incremento a la productividad, la calidad y el desarrollo tecnológico.

Los instrumentos básicos de la política turística en el sexenio de 1988 - 1994 continuaron siendo, la promoción y publicidad de recursos naturales e instalaciones, tanto a nivel nacional como internacional. Modernización y desarrollo de infraestructura creando la oferta de nuevos centros turísticos. Se otorgan financiamientos, y se realiza un programa de capacitación para trabajadores

Partiendo del sexenio del presidente Ernesto Zedillo y Salinas de Gortari, en los años 80's, se dio un pensamiento neoliberal de todos los sectores de la economía, surgió un interés por los mercados extranjeros que ocasiono una crisis política y financiera consecuencia de muchos gastos y poco ingreso.



Se puso en marcha el Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994 y el Programa Nacional de Modernización al Turismo 1991-1994, para seguir introduciendo a México a mercados internacionales, éste tenía como principales componentes:

- Incremento de la productividad, calidad y desarrollo tecnológico.- Utilización eficientemente de los recursos disponibles, mejora de la calidad de los servicios turísticos e introducción de tecnologías modernas en administración, comunicaciones y comercialización.
- Diferenciación del producto turístico.- Promoción de la desconcentración de la oferta turística logrando el aprovechamiento de otros productos turísticos.
- Fortalecimiento del mercado interno.- Propiciar la orientación de la política económica a la recuperación gradual del poder adquisitivo, para incrementar la demanda de servicios turísticos.
- Internacionalización del turismo.- Tener acceso a los grandes mercados financieros.

El Programa de 1995-2000 plantea fortalecer la competitividad y sustentabilidad de los productos turísticos mexicanos, para coadyuvar en la creación de empleos, la captación de divisas y el desarrollo regional por medio de estrategias de desarrollo, por tipo de producto y circuitos turísticos.

Es significativo el fuerte impulso a la investigación, información y la difusión turística por medios electrónicos, aprovechando los avances tecnológicos, la consolidación del Sistema de Información Turística Estatal (SITE) y la creación de la página de Internet de la Secretaría.

Los ejes rectores del Programa Nacional de Turismo 2001-2006, que orientan y dan base a los proyectos prioritarios que realizará la Secretaría de Turismo y los gobiernos de los Estados, junto con el Fondo Nacional de Fomento



al Turismo (FONATUR) y el Consejo de Promoción Turística de México (CPTM) son⁴:

1.- Turismo prioridad nacional

- Diseñar e impulsar una política de Estado en materia turística.
- Consolidar la generación y difusión de la información que fortalezca al sector turístico.
- Impulsar la mejora regulatoria
- Modernizar y profesionalizar la Administración Pública del Turismo.
- Aprovechar las ventajas de la inserción a la globalidad.

2.- Turistas totalmente satisfechos

- Fortalecer la promoción turística
- Ampliar la cobertura de los servicios de información, seguridad y asistencia al turista.
- Mejorar la calidad de los servicios turísticos.
- Impulsar el desarrollo del turismo doméstico.

3.- Destinos sustentables

- Apoyar el desarrollo turístico municipal, estatal y regional
- Propiciar el desarrollo sustentable del turismo
- Fomentar la oferta turística
- Favorecer la dotación de infraestructura en apoyo al turismo

4.- Empresas competitivas

- Fortalecer la modernización de las PYMES turísticas.
- Desarrollar productos turísticos competitivos.

⁴ Plan Nacional de Desarrollo 2000 -2006



1.4.- POLÍTICA ECONÓMICA Y TURISMO INTERNACIONAL

En la actualidad prácticamente ningún país está aislado del resto del mundo, las relaciones comerciales y financieras de cada país tienen repercusiones en su situación económica, social, monetaria y financiera, así como las repercusiones que surgen por acuerdos, tratados, uniones o bloques comerciales que se dan entre los continentes, por la conveniencia de aprovechar factores que pueden favorecer a un intercambio comercial ya sea por la cercanía geográfica, las estructuras productivas, competencia, equilibrio en la balanza de pagos, mayor inversión, poder de negociación ante otros países, teniendo que armonizar sus políticas, económicas entre los países miembros.

Las relaciones económicas entre países pocas veces han sido equitativas, algunos países son más importantes económicamente, otros tienen una estabilidad política y social, algunos otros son grandes exportadores y productores, sin embargo para aquellos países en subdesarrollo caracterizados por manejar un desequilibrio entre la producción y el consumo, las relaciones económicas con el exterior se vuelven relaciones de dependencia económica, endeudamiento externo, alta inversión extranjera, transferencia de tecnología, etc. debido a que la entrada de divisas es menor a la inversión que se genera en esos países.

Por su parte México no es ajeno a este proceso de globalización, ha tendido ya los puentes que lo comprometen a avanzar en el libre comercio, su posición geográfica privilegiada le permite establecer relaciones comerciales con los principales bloques hegemónicos: Norteamérica, Europa y el Pacífico Asiático.



Para medir las relaciones económicas internacionales así como los compromisos y derechos que se derivan de ellas, existe la balanza de pagos a través de su análisis se pueden desprender elementos de juicio para evaluar la situación económica de cualquier país.

La Balanza de pagos es el documento donde se registran sistemáticamente las transacciones económicas de un país con el exterior, representadas por compras y venta de mercancías, movimientos de capital y transferencias de tecnología por bienes y servicios, incluyendo transacciones públicas y privadas⁵.

Generalmente la balanza de pagos es la que se deriva de la formulación de los objetivos formulados de la política económica, comercial y financiera; por su parte la política financiera regula el control del sistema bancario, fija los instrumentos y medidas que toma el estado con el objeto de recaudar y administrar los ingresos necesarios para las medidas tomadas por la política económica, esta a su vez esta compuesta por la política fiscal, monetaria, crediticia, bancaria y gasto público.⁶

La balanza de pagos esta compuesta por cuenta corriente y cuentas de capital (cuadro 1), al respecto la cuenta corriente también llamada balanza de mercancías y servicios o banca comercial representa transacciones de venta o compra de servicios y mercancías con el exterior como viajes y transportes.

La balanza de capitales registra la entrada y salida de divisas de nuestro país por conceptos relacionados con inversiones ganancias e intereses; como por ejemplo prestamos del extranjero a México y viceversa (deuda externa), pagos o amortizaciones de tales prestamos, inversión extranjera directa (productiva) e

⁵ Zorrilla Arena, Santiago y José Silvestre Méndez Morales, Diccionario de Economía, p.13

⁶ Silvestre Méndez, José, Problemas Económicos de México p.p. 187-188



inversión extranjera de cartera (especulativa) número de extranjeros que visitan al país, número de mexicanos que viajan al extranjero, gasto de turistas extranjeros en el país, gasto de mexicanos en el extranjero, promedio de gastos por turista, días de estancia, medio de transporte y forma de hospedaje.

Cabe mencionar que el turismo históricamente, desde 1993 ha aportado alrededor del 8% del PIB, es decir, la suma que ha generado el turismo por concepto de los bienes y servicios producidos hasta nuestros días y que principalmente en las últimas décadas el registro de esa suma en la balanza turística de nuestro país ha alcanzado un superávit, debido al aumento de las ventas de servicios o mercancías al exterior generando más divisas por turismo a nuestra nación.

Resulta un poco difícil delimitar el porcentaje de ingresos que ocupa el turismo en la balanza de pagos ya que no es un sector totalmente diferenciado, debido a que muchos de los bienes y servicios que ofrece forman parte de otros sectores con infraestructuras diferentes y que no necesariamente son ofertados al turista, es por ello que se deben tomar como elementos esenciales los servicios de transporte, hotelería, gastronomía y otros diversos que sean turísticos.



Cuadro 1 Balanza de Pagos	
(millones de dólares)	
Concepto	2000
I. Cuenta Corriente	-17,689.90
A. Ingresos	192,957.3
1. Exportación de Mercancías	166,424.0
2. Servicios no Factoriales	13,712.3
- Viajeros	6,435.4
- otros	7,276.9
3. Servicios Factoriales	6,090.7
- Intereses	5,024.5
- Otros	1,066.2
4. Transferencias	6,730.3
B. Egresos	210,647.2
1. Importación de Mercancías	174,472.9
2. Servicios no Factoriales	16,035.7
- Fletes y Seguros	5,006.4
- Viajeros	5,499.1
- Otros	5,530.2
3. Servicios Factoriales	20,109.1
- Intereses	13,981.3
- Otros	6,127.8
4. Transferencias	29.4
II. Cuenta de Capital	17,919.7
A. Pasivos	10,376.4
1. Prestamos y Depósitos	-560.5
- Banca de Desarrollo	919.9
- Banca Comercial	-2,087.0
- Banco de México	-4,285.6
- Sector Público no Bancario	-3,527.9
- Sector Privado no Bancario	8,427.1
2. Inversión Extranjera	10,936.9
- Directa	13,161.5
- De Cartera	-2,224.6
a. Mercado Accionario	446.8
b. Mercado de Dinero	30.8
c. Valores en Moneda Extranjera	-2,702.2
B. Activos	7,543.2
1. En Bancos del Exterior	3,564.9
2. Créditos al Exterior	412.5
3. Garantías de Deuda Externa	1,289.8
4. Otros	2,276.0
III. Errores y Omisiones	2,594.4
IV. Variación de Reservas Internacionales Netas	2,821.5
V. Ajustes por Valoración	2.7



1.5.- ORGANIZACIÓN POLÍTICA DEL TURISMO

Todos los países tienen una organización turística oficial, que representa un papel importante en la formación y realización de los programas pertinentes para el sector. Es por ello que a los gobiernos les corresponde el deber de estimular el turismo, de dotar a los organismos nacionales con los medios necesarios para que lleven a cabo su misión nacional e internacional o inclusive mundial. Estos organismos deben tener además de su función, la capacidad de organizar, orientar y vigilar el turismo para su mayor aprovechamiento para una nación, tomando en consideración los cambios tecnológicos, económicos, políticos y sociales que van surgiendo a través del tiempo⁷.

El turismo particular de México para que se desarrolle hacia alguna orientación económica o social, necesita del grado de intervención o variabilidad de funciones de la superestructura turística, formada por el conjunto de organismos públicos y privados que regulan, fomentan y (o) coordinan la actividad turística.

Esos organismos se encuentran regulados principalmente por leyes que despliegan su administración jerárquica. En nuestro país la estructura política que rige la organización del turismo en su marco jurídico y normativo, la encabeza la Constitución Política, dando el poder de nombrar a los secretarios de despacho al presidente de la república, seguido por las leyes que rigen a la secretaria de turismo para el desempeño de sus funciones y para hacer cumplir las disposiciones del presidente de la república en el Plan Nacional de Turismo, la ley Orgánica de la administración Pública que dicta el tipo de administración de las entidades y departamentos administrativos de la federación, la Ley Federal de

⁷ Ensayo de organizaciones turísticas pp. 40-41 dirección de servicios informáticos Sector
23/jul/2003



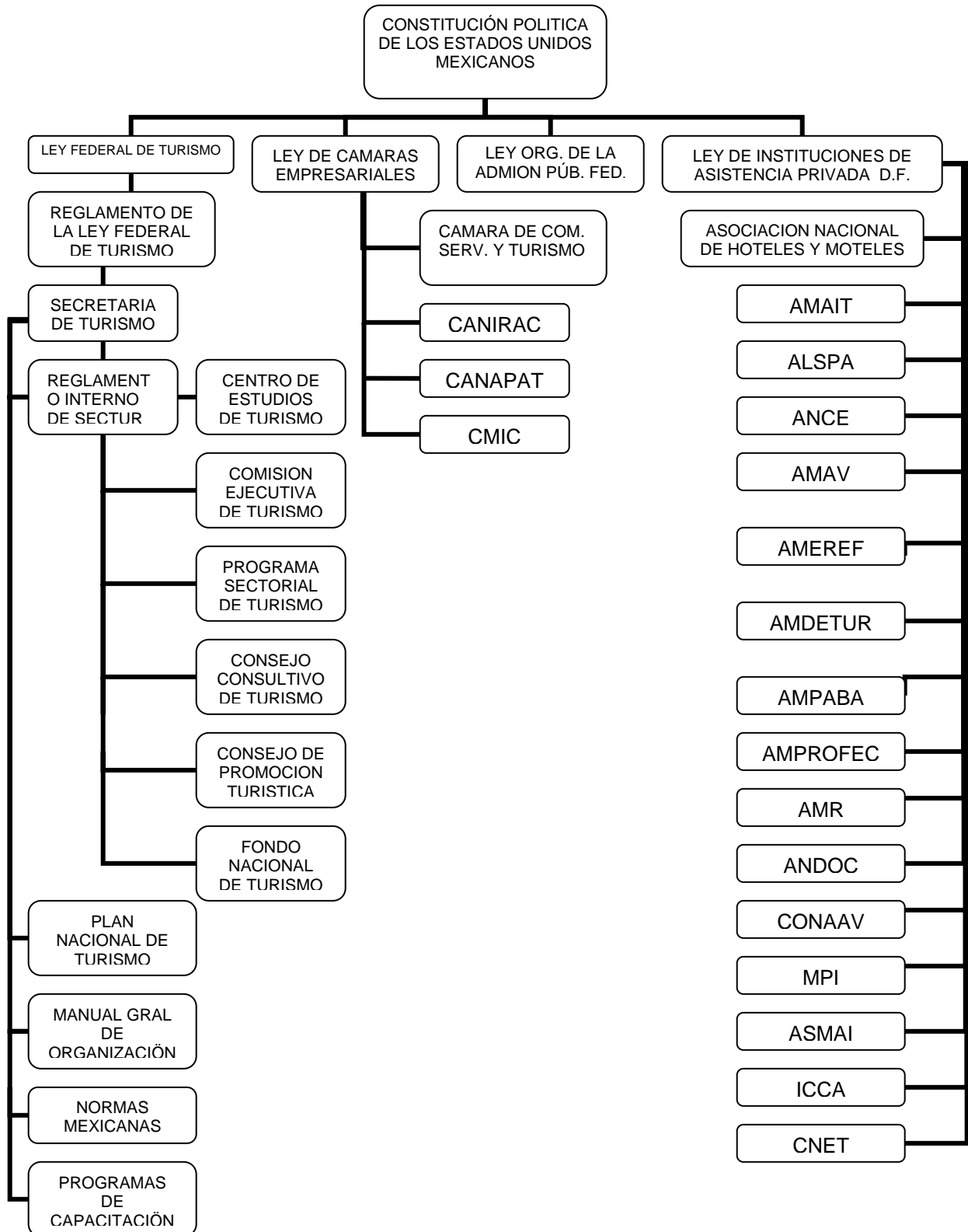
Turismo, es la ley principal en orientar la organización y programación de las actividades turísticas en nuestro país.

Otras instituciones públicas y privadas que se ocupan del turismo, son empresas organizadas con un fin común, sector económico o actividad turística en particular unidas por una cámara empresarial o una asociación ambas se enfocan en defender y orientar los intereses de sus miembros que individualmente siguen ordenamientos legales necesarios para su operación y registro empresarial.

El siguiente cuadro muestra la estructura jerárquica principal involucrada en el orden jurídico del turismo mexicano:



Cuadro 2 Organización Jurídica del turismo





Constitución Política De Los Estados Unidos Mexicanos

Facultades y obligaciones del presidente de la república. (art. 89 frac. I, ii):

- Promulgar y ejecutar las leyes que expida el Congreso de la Unión o de la Comisión permanente.
- Nombrar y remover libremente a los secretarios del despacho, remover a los agentes diplomáticos.

Ley Orgánica De La Administración Pública Federal

Artículo 90. La Administración Pública Federal es centralizada y paraestatal conforme a la Ley Orgánica que expida el Congreso, que distribuirá los negocios del orden administrativo de la Federación que estarán a cargo de las Secretarías de Estado y Departamentos Administrativos y definirá las bases generales de creación de las entidades paraestatales y la intervención del Ejecutivo Federal en su operación.

Artículo 26 Para el despacho de los asuntos del orden administrativo, el Poder Ejecutivo de la Unión contar con las siguientes dependencias:

- Secretaría de Gobernación
- Secretaría de Relaciones Exteriores
- Secretaría de la Defensa Nacional
- Secretaría de Marina
- Secretaría de Seguridad Pública
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público
- Secretaría de Desarrollo Social
- Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales



- Secretaría de Energía
- Secretaría de Economía
- Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación
- Secretaría de Comunicaciones y Transportes
- Secretaría de la Función Pública
- Secretaría de Educación Pública
- Secretaría de Salud
- Secretaría del Trabajo y Previsión Social
- Secretaría de la Reforma Agraria
- Secretaría de Turismo
- Consejería Jurídica del Ejecutivo Federal

Ley Federal De Turismo

Esta ley tiene por objeto:

- Programar la actividad turística.
- Elevar el nivel de vida económico, social y cultural de los habitantes en las entidades federativas y municipios con afluencia turística.
- Establecer la coordinación con las entidades federativas y los municipios, para la aplicación y cumplimiento de los objetivos de esta ley.
- Determinar los mecanismos necesarios para la creación, conservación, mejoramiento, protección, promoción y aprovechamiento de los recursos y atractivos turísticos nacionales, preservando el equilibrio ecológico y social de los lugares de que se trate.
- Orientar y auxiliar a los turistas nacionales y extranjeros.
- Optimizar la calidad de los servicios turísticos.



- Fomentar la inversión en esta materia, de capitales nacionales y extranjeros.
- Propiciar los mecanismos para la participación del sector privado y social en el cumplimiento de los objetivos de esta ley.
- Promover el turismo social, así como fortalecer el patrimonio histórico y cultural de cada región del país.
- Garantizar a las personas con discapacidad la igualdad de oportunidades dentro de los programas de desarrollo del sector turismo.

Secretaria De Turismo

A la Secretaría de Turismo corresponde el despacho de los siguientes asuntos:

- Formular y conducir la política de desarrollo de la actividad turística nacional.
- Promover en coordinación con las entidades federativas las zonas de desarrollo turístico nacional y formular en forma conjunta con la Secretaría de Desarrollo Urbano y Ecología la declaratoria respectiva.
- Participar con voz y voto en las comisiones Consultiva de Tarifas y la Técnica Consultiva de Vías Generales de Comunicación.
- Registrar a los prestadores de servicios turísticos, en los términos señalados por las leyes.
- Promover y opinar el otorgamiento de facilidades y franquicias a los prestadores de servicios turísticos y participar con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, en la determinación de los criterios generales para el establecimiento de los estímulos fiscales necesarios para el fomento a la actividad turística, y administrar su aplicación, así como vigilar y evaluar sus resultados.



- Autorizar los precios y tarifas de los servicios turísticos, previamente registrados, en los términos que establezcan las leyes y reglamentos; y participar con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público en el establecimiento de los precios y tarifas de los bienes y servicios turísticos a cargo de la Administración Pública Federal.
- Vigilar con el apoyo de las autoridades estatales y municipales, la correcta aplicación de los precios y tarifas autorizados o registrados y la prestación de los servicios turísticos, conforme a las disposiciones legales aplicables, en los términos autorizados o en la forma en que se hayan contratado;
- Estimular la formación de asociaciones, comités y patronatos de carácter público, privado o mixto, de naturaleza turística.
- Emitir opinión ante la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, en aquellos casos en que la inversión extranjera concorra en proyectos de desarrollo turístico o en el establecimiento de servicios turísticos.
- Regular, orientar y estimular las medidas de protección al turismo, y vigilar su cumplimiento, en coordinación con las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal y con las autoridades estatales y municipales.
- Promover y facilitar el intercambio y desarrollo turístico en el exterior, en coordinación con la Secretaría de Relaciones Exteriores.
- Promover, y en su caso, organizar en coordinación con la Secretaría de Educación Pública, la capacitación, investigación y el desarrollo tecnológico en materia turística.
- Formular y difundir la información oficial en materia de turismo; coordinar la publicidad que en esta materia efectúen las entidades del gobierno federal, las autoridades estatales y municipales y promover la que efectúan los sectores social y privado.



- Promover, coordinar, y en su caso, organizar los espectáculos, congresos, excursiones, audiciones, representaciones y otros eventos tradicionales y folklóricos de carácter oficial, para atracción turística.
- Fijar y en su caso, modificar las categorías de los prestadores de servicios turísticos por ramas.
- Autorizar los reglamentos interiores de los establecimientos de servicios al turismo.
- Llevar la estadística en materia de turismo, de acuerdo con las disposiciones que establezca la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
- Promover y apoyar la coordinación de los prestadores de servicios turísticos.
- Proyectar, promover y apoyar el desarrollo de la infraestructura turística y estimular la participación de los sectores social y privado.
- Fijar e imponer, de acuerdo a las leyes y reglamentos, el tipo y monto de las sanciones.
- La secretaria, con el apoyo y en coordinación con las dependencias y entidades competentes, promoverá la constitución y operación de empresas de miembros del sector social, que tengan por objeto la prestación de servicios turísticos accesibles a la población. Asimismo promoverá la conjunción de esfuerzos para mejorar la atención y desarrollo de aquellos lugares en que pueda ser susceptible elevar su nivel económico de vida, mediante la industria turística.
- La secretaria, conjuntamente con la secretaria de desarrollo social y en coordinación con los gobiernos de las entidades federativas y de los municipios, formulara las declaratorias de zonas de desarrollo turístico prioritario a efecto de que las autoridades competentes expidan, conforme a los planes locales de desarrollo urbano, las declaratorias de uso del suelo turístico, para crear o ampliar centros de desarrollo turístico prioritario, así como para la creación de centros dedicados al turismo social, en los términos de las leyes respectivas.



- La secretaria fomentara la creación de empresas turísticas que realicen inversiones en las zonas de desarrollo turístico prioritario.
- La secretaria, en coordinación con las dependencias y entidades de la administración pública federal que corresponda, así como con gobiernos de las entidades federativas y de los municipios y con los sectores social y privado, impulsara la creación o adecuación de la infraestructura que requieran las zonas de desarrollo turístico prioritario, considerando también las necesidades de las personas con discapacidad.
- La Secretaría de Turismo, como Dependencia del Poder Ejecutivo Federal, tiene a su cargo el desempeño de las atribuciones y facultades que le encomiendan la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, la Ley Federal de Turismo y otras leyes, así como los reglamentos, decretos, acuerdos y órdenes del Presidente de los Estados Unidos Mexicanos.
- Para el estudio, planeación y despacho de los asuntos que le competen, la Secretaría de Turismo contará con las siguientes unidades administrativas: Secretaría del Despacho Subsecretaría de Desarrollo Turístico Subsecretaría de Promoción Turística Oficialía Mayor Unidad de Servicios Turísticos Unidad de Comunicación Social Contraloría Interna Dirección General de Política Turística Dirección General de Desarrollo de Productos Turísticos Dirección General de Mercadotecnia Dirección General de Operación Promocional Dirección General de Administración Dirección General de Asuntos Jurídicos Dirección General de Servicios a Prestadores de Servicios Turísticos Dirección General de Servicios al Turista Dirección General de Desarrollo de la Cultura Turística Órganos Administrativos Desconcentrados: Centro de Estudios Superiores de Turismo Representaciones de Turismo en el Extranjero La Secretaría de Turismo contará, asimismo, con las unidades subalternas que se establezcan, las que deberán contenerse y especificarse en el manual de organización general de la misma.



Reglamento De La Ley Federal De Turismo

ARTÍCULO 1. La Secretaría de Turismo, como dependencia del Poder Ejecutivo Federal, tiene a su cargo el desempeño de las atribuciones y facultades que le encomiendan la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, la Ley Federal de Turismo y otras leyes, así como los reglamentos, decretos, acuerdos y órdenes del Presidente de los Estados Unidos Mexicanos.

ARTÍCULO 2. Al frente de la Secretaría de Turismo estará el Secretario del Despacho, quien para el estudio, planeación y desahogo de los asuntos de su competencia, se auxiliará de las unidades administrativas y órganos administrativos desconcentrados siguientes:

- Subsecretaría de Operación Turística.
- Subsecretaría de Planeación Turística.
- Subsecretaría de Innovación y Calidad.
- Dirección General de Asuntos Jurídicos.
- Dirección General de Comunicación Social.
- Dirección General de Programas Regionales.
- Dirección General de Desarrollo de Productos Turísticos.
- Dirección General de Mejora Regulatoria.
- Dirección General de Desarrollo de la Cultura Turística.
- Dirección General de Información y Análisis.
- Dirección General de Planeación Estratégica y Política Sectorial.
- Dirección General de Administración.
- Dirección General de Desarrollo Institucional y Coordinación Sectorial.
- Dirección General de Servicios al Turista.



Manual General De Organización De La Secretaría de Turismo

De acuerdo a lo establecido en el artículo 19 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal; que señala que el Titular de cada Secretaría de Estado, expedirá manuales de organización, procedimientos y servicios al público necesarios para su funcionamiento, los que deberán contener información sobre la estructura orgánica de la dependencia y las funciones de sus unidades administrativas, así como sobre los sistemas de comunicación y coordinación y los principales procedimientos administrativos que se establezcan. De esta manera, el Manual General de Organización de Sector, esta integrado por los antecedentes históricos de la Secretaría, el marco jurídico-administrativo que sirve de base a sus actividades, las atribuciones que el Ejecutivo Federal le confiera, incluyéndose además la estructura orgánica en la que se definen las unidades administrativas que la conforman, así como las funciones asignadas a cada una de ellas.

Centro De Estudios De Turismo

El Centro de Estudios Superiores de Turismo es el órgano desconcentrado de la Secretaría, tiene a su cargo instrumentar programas de asistencia técnica; realizar y coordinar investigaciones de acuerdo con las necesidades del Sector turístico; llevar a cabo estudios para evaluar la imagen de los destinos turísticos del país y determinar los beneficios de programas de promoción y campañas de publicidad; organizar cursos y eventos de actualización y especialización sobre temas relacionados con la actividad turística y para difundir los resultados de sus investigaciones; proporcionar información documental sobre aspectos turísticos; así como las demás atribuciones contenidas en el instrumento jurídico que regule su funcionamiento.



La Secretaria, a través de su órgano desconcentrado denominado centro de estudios superiores en turismo, realizara acciones para mejorar y complementar la enseñanza turística a nivel superior y de posgrado, dirigida al personal directivo de instituciones publicas, privadas y sociales.

COMISIÓN EJECUTIVA DE TURISMO (Articulo 60 de la Ley Federal de Turismo)

La Comisión Ejecutiva de Turismo tiene por objeto conocer, atender y resolver los asuntos de naturaleza turística relacionados con la competencia de dos o mas dependencias o entidades de la administración publica federal; así como fungir como órgano de consulta para los asuntos que la Secretaria considere oportuno poner a su consideración y está facultada para conocer, atender, opinar y resolver lineamientos del Programa Sectorial Turístico.

La Comisión será presidida por el titular de la Secretaria y estará integrada por los subsecretarios que designen los titulares de las dependencias y sus equivalentes en las entidades de la administración publica federal, en los términos de las disposiciones aplicables. Asimismo, participaran las principales organizaciones sectoriales de turismo, conforme a lo que establezcan las disposiciones reglamentarias.

Podrán ser invitadas las universidades, instituciones y demás entidades públicas, privadas y sociales, federales o locales que se determine, asociaciones y demás personas relacionadas con el turismo.

La Comisión Ejecutiva de Turismo será presidida por el titular de la Secretaría de Turismo y estará integrada por:



SECTOR PÚBLICO: Subsecretarios, subprocuradores o sus equivalentes de las Secretarías de: Turismo, Hacienda y Crédito Público, Defensa Nacional, Gobernación, Relaciones Exteriores, Marina, Pesca, Comunicaciones y

Transportes, Educación Pública, Desarrollo Social, Comercio y Fomento Industrial, Trabajo y Previsión Social, Salud, Procuraduría General de la República. Subdirectores, subprocuradores o sus equivalentes de: Nacional Financiera, Bancomext, Fondo Nacional de Fomento al Turismo, Comisión Federal de Electricidad, Procuraduría Federal del Consumidor, Instituto Nacional de Estadística, Geográfica e Informática, Consejo Nacional para la Cultura y las Artes, Aeropuertos y Servicios Auxiliares.

SECTOR PRIVADO: Confederación de Cámaras Nacionales de Comercio y Servicios Turísticos, Consejo Nacional Empresarial Turístico, Confederación de Cámaras de la Industria, las Cámaras Nacionales de la Industria Restaurantera y de Alimentos Condimentados, del Autotransporte de Pasaje y Turismo, de Aerotransporte, las Asociaciones Mexicanas de Hoteles y Motéles, de Restaurantes, de Agencias de Viajes, de Desarrolladores Turísticos, de Marinas Turísticas, las Asociaciones Nacionales de Vehículos, de Arrendadoras de Vehículos, de Cadenas de Hoteles, la Asociación de Inversionistas en Hoteles y Empresas Turísticas y la Asociación Mexicana de Salud, Ecología y Turismo.

INVITADOS: a solicitud de cualquier integrante, se invitará a otros representantes de la Administración Pública Federal centralizada y paraestatal, así como sector social, privado y educativo, los cuales no tendrán voto.

La Comisión Ejecutiva está conformada por diez subcomisiones que sesionan al menos dos veces al año, y son:



Turismo náutico, pesca deportiva, turismo cinegético, facilitación migratoria, inversión turística, infraestructura para el turismo, transportación turística, cultura, asuntos fiscales y temas sociales.

También se formaron cuatro grupos de trabajo:

- Congresos, convenciones, ferias y exposiciones.
- Cruceros.
- Fomento a la sanidad e higiene.
- Turismo en áreas naturales

Los integrantes de la Comisión tienen entre sus funciones:

- Exponer en las sesiones que lleva a cabo los asuntos, problemas y criterios sobre cuestiones de naturaleza turística.
- Poner los mecanismos de coordinación de acciones necesarios para el cumplimiento de los objetivos de la Comisión.
- Despachar los asuntos acordados en los que sean competentes.
- Evaluar anualmente el resultado de sus actividades.

PROGRAMA SECTORIAL DE TURISMO

La Secretaria elaborara el programa sectorial turístico, que se sujetara a lo previsto en el plan nacional de desarrollo y especificara los objetivos, prioridades y políticas que normaran al sector. Promoverá la celebración de acuerdos de coordinación en los que los gobiernos de las entidades federativas y de los municipios, asuman funciones operativas para:



- Elaborar y ejecutar programas de desarrollo turístico local acordes con el programa sectorial turístico del gobierno federal.
- Crear los medios de apoyo y fomento a la inversión en materia turística en la entidad federativa o municipio de que se trate.
- Promover y coordinar las obras y servicios públicos necesarios para la adecuada atención al turista y al propio desarrollo urbano turístico de la comunidad.
- En general, promover la planeación, programación, fomento y desarrollo del turismo en forma armónica, y la observancia de las disposiciones emanadas de la presente ley.

Consejo Consultivo De Turismo

La Secretaría y el gobierno de cada entidad federativa promoverán conjuntamente la creación de un consejo consultivo turístico, con la participación de los sectores social y privado de la localidad, involucrados en la actividad turística.

Consejo De Promoción Turística

Para efectos de la ley federal de turismo, se entiende como promoción turística, la planeación y programación de la publicidad y difusión, por cualquier medio, de la información especializada, actividades, destinos, atractivos y servicios que el país ofrece en materia de turismo, dentro del marco de esta ley, de la ley de planeación y de las disposiciones que al efecto determine el ejecutivo federal, así como las actividades de promoción derivadas de los convenios que se suscriban con los gobiernos de los estados, de los municipios y del Distrito Federal, y con los particulares interesados en incrementar la afluencia turística a México.



La Secretaría de Turismo, en el ejercicio de sus atribuciones en materia de promoción turística, nacional e internacional, será auxiliada por la empresa de participación estatal mayoritaria de la administración pública federal denominada Consejo de Promoción Turística de México.

El Consejo de Promoción Turística de México se integra por representantes de los sectores público y privado, teniendo por objeto el de planear, diseñar y coordinar, en coadyuvancia con la secretaría de turismo, las políticas y estrategias de promoción turística a nivel nacional e internacional.

El Consejo de Promoción Turística de México se compondrá de una asamblea general, de una junta de gobierno, de un contralor general, de un comisario y de un director general.

La asamblea general es el órgano supremo del consejo y se compondrá de todas aquellas personas tanto físicas como morales, ya sea del sector público, social o privado que se obliguen recíprocamente a combinar sus recursos o sus esfuerzos para la realización de la promoción turística, ajustándose a los estatutos orgánicos que al efecto se expida.

El Consejo de Promoción Turística de México tendrá un patrimonio que se integrara con:

- Las aportaciones que realice el gobierno federal; serán propuestas por la federación, por conducto de la Secretaria de Hacienda y Crédito Público con base en las necesidades y razones que sean planteadas por la secretaria de turismo con el concurso del consejo de promoción turística de México.
- Las aportaciones que, en su caso, realicen los gobiernos estatales, municipales y del distrito federal, así como las entidades paraestatales.



- Las aportaciones que efectúen los particulares.
- Los recursos que el propio consejo de promoción turística de México genere.
- Los demás recursos que obtenga por cualquier otro título legal

El Consejo de Promoción Turística de México tendrá los siguientes objetivos:

- Coadyuvar en el diseño de los planes, programas, estrategias y prioridades en materia de promoción turística en el marco de la ley de planeación, del plan nacional de desarrollo y del programa del sector.
- Realizar trabajos y estudios relativos al cumplimiento de sus objetivos.
- Proporcionar, por cualquier medio, información turística especializada a los turistas nacionales y extranjeros que pretendan visitar los destinos y atractivos del país.
- Proporcionar bienes o servicios inherentes a su objeto.
- Obtener recursos complementarios, económicos, técnicos y materiales, en territorio nacional o en el exterior, para el desarrollo de su objeto.
- Suscribir convenios con los gobiernos de los estados, de los municipios y del distrito federal y con organismos mixtos, estatales y municipales, en el ámbito de sus respectivas competencias, para instrumentar campañas de promoción turística.
- Suscribir convenios con los prestadores de servicios turísticos nacionales y extranjeros y con los particulares interesados en incrementar la afluencia turística a México, con el fin de instrumentar campañas de promoción turística.
- Fomentar, con la participación de los sectores público y privado todo tipo de actividades que promuevan los atractivos y servicios turísticos del país.



- Celebrar, con la participación que le corresponda a la secretaria de relaciones exteriores, acuerdos de cooperación turística con órganos gubernamentales y organizaciones internacionales con el fin de promover los atractivos y los servicios turísticos que ofrece el país.
- Todas que sean necesarias para la realización de su objeto.

Fondo Nacional De Turismo

El Fideicomiso Fondo Nacional de Fomento al Turismo (FONATUR), participará en la programación, fomento y desarrollo del turismo, de acuerdo con lo dispuesto por esta ley, la ley de planeación y las normas, prioridades y políticas que determine el ejecutivo federal a través de la secretaria.

El patrimonio del Fondo Nacional De Fomento Al Turismo se integrara con:

- Las aportaciones que efectúen el gobierno federal, los gobiernos de las entidades federativas, los municipios, las entidades paraestatales, y los particulares.
- Los créditos que obtenga de fuentes nacionales, extranjeras e internacionales.
- Los productos de sus operaciones y de la inversión de fondos.
- Los demás recursos que obtenga por cualquier otro concepto.

El Fondo Nacional de Fomento al Turismo tendrá las siguientes funciones:

- Elaborar estudios y proyectos que permitan identificar las áreas territoriales y de servicios susceptibles de ser explotadas en proyectos turísticos.



- Crear y consolidar centros turísticos conforme a los planes maestros de desarrollo, en los que habrán de identificarse los diseños urbanos y arquitectónicos de la zona, preservando el equilibrio ecológico y garantizando la comercialización de los servicios turísticos, en congruencia con el desarrollo económico y social de la región.
- Coordinar con las autoridades federales, estatales y municipales, las gestiones necesarias para obtener y simplificar las autorizaciones, permisos o concesiones que permitan el desarrollo de proyectos turísticos, así como la prestación de servicios.
- Ejecutar obras de infraestructura y urbanización, y realizar edificaciones e instalaciones en centros de desarrollo turístico que permitan una oferta masiva de servicios turísticos; para dicho fin el fondo deberá tomar en cuenta en la ejecución de dichas obras las necesidades de las personas con discapacidad.
- Adquirir, fraccionar, vender, arrendar, administrar y, en general, realizar cualquier tipo de enajenación de bienes muebles e inmuebles que contribuya al fomento del turismo.
- Participar con los sectores público, social y privado en la Constitución, fomento, desarrollo y operación de fideicomisos o empresas dedicadas a la actividad turística, cualquiera que sea su naturaleza jurídica.
- Realizar la promoción y publicidad de sus actividades.
- Adquirir valores emitidos para el fomento al turismo, por instituciones del sistema financiero o por empresas dedicadas a la actividad turística.
- Gestionar y obtener todo tipo de financiamiento que requiera para lograr su objeto, otorgando las garantías necesarias.
- Operar con los valores derivados de su cartera.
- Descontar títulos provenientes de créditos otorgados por actividades relacionadas con el turismo.



- Garantizar frente a terceros las obligaciones derivadas de los préstamos que otorguen para la inversión en actividades turísticas.
- Otorgar todo tipo de créditos en moneda nacional o extranjera para la construcción, ampliación o remodelación de instalaciones turísticas, que contribuyan al fomento de la actividad turística.
- Garantizar la amortización de capital y el pago de intereses de obligaciones o valores que se emitan con intervención de instituciones del sistema financiero, con el propósito de destinar al fomento del turismo, los recursos que de ellos se obtengan.
- Vender, ceder y traspasar derechos derivados de créditos otorgados.
- En general, todas aquellas acciones que faciliten la realización de su objeto.

El Fondo Nacional De Fomento Al Turismo tendrá un comité técnico que estará integrado por representantes de cada una de las siguientes dependencias y entidades:

- I. Secretaría de Turismo;
- II. Secretaría de Hacienda y Crédito Público;
- III. Secretaría de Desarrollo Social; y
- IV. Banco de México.

Programas De Capacitación Turística

La Secretaría participará en la elaboración de programas de capacitación turística y promoverá en coordinación con las dependencias y entidades de la administración pública federal, gobiernos de las entidades federativas, municipios y organismos públicos, sociales y privados, nacionales e internacionales, el establecimiento de escuelas y centros de educación y capacitación para la



formación de profesionales y técnicos en ramas de la actividad turística.

En los citados programas se deberá contemplar la capacitación respecto a la atención de las personas con discapacidad.

Ley De Cámaras Empresariales

Las cámaras y sus confederaciones son instituciones de interés público, autónomas, con personalidad jurídica y patrimonio propios, constituidas conforme a lo dispuesto en la ley. La actividad de las cámaras será la propia de su objeto; no tendrán fines de lucro y se abstendrán de realizar actividades religiosas y partidistas.

Las cámaras específicas con circunscripción nacional, se integraran con empresas y sus establecimientos, localizados dentro del territorio nacional, que realicen actividades correspondientes al mismo giro industrial.

Las cámaras tendrán por objeto:

- Representar y defender los intereses generales del comercio o la industria, según corresponda.
- Ser órgano de consulta y colaboración del estado para el diseño y ejecución de políticas, programas e instrumentos que faciliten la expansión de la actividad económica.
- Promover las actividades de sus empresas afiliadas en el ámbito de su circunscripción y giro.
- Defender los intereses particulares de las empresas afiliadas, a solicitud expresa de estas, en los términos que establezcan sus estatutos.
- Llevar a cabo las demás actividades que se deriven de su naturaleza, de sus estatutos y las que les señalen otros ordenamientos legales.



- Operar, con la supervisión de la secretaria, el sistema de información empresarial mexicano, en los términos establecidos por esta ley y su reglamento.
- Actuar como árbitros, peritos o síndicos, en términos de la legislación aplicable, respecto de actos relacionados con las actividades comerciales o industriales.
- Prestar los servicios que determinen sus estatutos, así como los servicios públicos destinados a satisfacer necesidades de interés general relacionados con el comercio y la industria, que les sean autorizados o concesionados por las dependencias de la administración pública.

Cámara De Comercio Servicios Y Turismo

Para formar parte de la actividad comercial y conocer los atributos económicos y sociales que la distinguen, es conveniente conocer a la Institución que representa a los empresarios del comercio, los servicios y el turismo legalmente establecidos en la Capital de la República Mexicana. Esta Institución es la Cámara de Comercio Servicios y Turismo de la Ciudad de México.

OBJETIVOS

- Representar y defender los intereses generales del comercio.
- Ser órgano de consulta y colaboración del Estado para el diseño y ejecución de políticas, programas e instrumentos que faciliten la expansión de la actividad económica.
- Promover las actividades de sus empresas afiliadas en el ámbito de su circunscripción.
- Defender los intereses particulares de las empresas afiliadas.
- Actuar como árbitro, perito o síndico, según lo señale la Ley.



- Prestar los servicios que tenga establecidos en favor de sus afiliados.
- Operar el Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM).
- Participa activamente en foros nacionales e internacionales promocionando la Ciudad de México como un destino para viajes de negocio y placer.
- Organiza programas de concientización turística en coordinación con prestadores de servicio así como con instituciones de carácter público y privado que estén en contacto directo con el turista.
- Ofrece información sobre toda clase de servicios turísticos proporcionados por empresas socias de la Institución. También orienta a sus socios en general, respecto a sus viajes de negocios o de placer, con información sobre líneas aéreas, hoteles clima, tipo de cambio de moneda, horarios, renta de autos etc.
- Apoya la realización y coordinación de congresos, convenciones y exposiciones en la Ciudad de México.
- Tramita para los socios la obtención y renovación de pasaportes, en compañía del interesado de forma expedita y breve en la Delegación Cuauhtémoc.
- También realiza las gestiones para la obtención de visas de turistas para los Estados Unidos y Francia, sin necesidad de que el interesado acuda a la embajada correspondiente.

Ley De Instituciones

Artículo 1.- La Ley tiene por objeto regular las instituciones de asistencia privada que son entidades con personalidad jurídica y patrimonio propio, sin propósito de lucro que, con bienes de propiedad particular ejecutan actos de asistencia social sin designar individualmente a los beneficiarios. Asociaciones: las personas morales que por voluntad de los particulares se constituyan en los



términos de esta Ley y cuyos miembros aporten cuotas periódicas o recauden donativos para el sostenimiento de la institución, sin perjuicio de que pueda pactarse que los miembros contribuyan además con servicios personales; Las instituciones de asistencia privada serán fundaciones o asociaciones. Instituciones de asistencia privada son entidades jurídicas que con bienes de propiedad particular ejecutan actos con fines humanitarios de asistencia, sin propósito de lucro y sin designar individualmente a los beneficiarios.

Podrán acogerse a las disposiciones de esta ley las instituciones cuyo objeto sea ejecutar actos de solidaridad que tiendan al desarrollo social. Las instituciones de asistencia privada pueden ser fundaciones o asociaciones.

Son asociaciones las personas morales que por voluntad de los particulares se constituyan en los términos de esta ley y cuyos miembros aportan cuotas periódicas para el sostenimiento de la institución, sin perjuicio de que pueda pactarse que los asociados contribuyan además con servicios personales.

Asociación De Hoteles Y Moteles

- Representar y defender los intereses comunes de los asociados.
- Proporcionar a los mismos, los servicios que se organicen y velar en general por el desarrollo y florecimiento de las negociaciones del hospedaje en general, y del fomento del turismo en el país.
- Mejorar y elevar la calidad de los servicios de hospedaje promoviendo la capacitación del personal técnico y administrativo que labore en la industria de la hotelería.
- Exaltar los principios de ética comercial que debe observar un buen hotelero, estudiando y promoviendo todo aquello que conduzca a lograr mejores relaciones de trabajo y mayor eficiencia en la industria hotelera.



- Procurar estrechar las relaciones entre sus asociados, actuando a solicitud de la parte interesada y por medio del organismo destinado a este fin como arbitro en los conflictos en que participen sus socios activos.
- Efectuar todos los actos y contratos necesarios para la realización de su objeto social, pero será totalmente ajena a toda cuestión política o religiosa.
- Gestionar la expedición, modificación o derogación según sea el caso de leyes, reglamentos, decretos, acuerdos, circulares, y en general que afecten a la industria de la hotelería.
- Representar el interés empresarial de sus socios ante autoridades federales estatales y municipales, así como ante cualquier institución u organismos públicos o privados.
- Colaborar con autoridades federales, estatales, municipales y organismos públicos y privados, en las actividades de beneficio social, que directa o indirectamente, se relacionen con la industria hotelera.
- Adquirir, arrendar, recibir en comodato, donación o cualquier otro título legal, los bienes muebles o inmuebles que el consejo directivo o la asamblea estime que se requieran para la consecución del objeto de ésta asociación.

Cámaras Y Asociaciones

Organismos Empresariales:

Consejo Nacional Empresarial Turístico, CNET

Asociaciones:

- Abastecedores Turísticos, AMAIT
- Asociación Latinoamericana de Spa, A.C., ALSPA
- Asociación de Normalización y Certificación A.C. , ANCE



- Asociación Mexicana de Agencias de Viajes, AMAV
- Asociación Mexicana de Recintos Feriales, AMEREF
- Asociación Mexicana de Desarrolladores Turísticos, AMDETUR
- Asociación Mexicana de Hoteles y Motéeles, AMHM
- Asociación Mexicana de Parques Acuáticos y Balnearios, AMPABA
- Asociación Mexicana de Profesionales en Ferias, Exposiciones y Convenciones, AMPROFEC
- Asociación Mexicana de Restaurantes, AMR
- Asociación Nacional de Oficinas de Convenciones y Visitantes, ANDOC
- Confederación Nacional de Asociaciones de Agencias de Viajes de México, CONAAV
- Capítulo México - Meeting Professionals International, MPI
- Hospitality Sales & Marketing Association International, HSMAI
- International Congress & Convention Association, ICCA

Cámaras:

- Cámara Nacional del Auto transporté Pasaje y Turismo, CANAPAT
- Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción, CMIC - Grupo Especializado de Constructores de Desarrollos Turísticos
- Confederación de Cámaras Nacionales de Comercio, Servicios y Turismo, CONCANACO-SERVYTUR.



1.6.- CARACTERISTICAS DEL TURISMO ACTUAL

Los inicios del siglo XXI se caracterizaron por una serie de eventos que tuvieron un impacto negativo en el turismo, que fueron causa de una recesión mundial en el flujo de turistas:

- Los atentados terroristas en Nueva York el 11 de septiembre,
- La guerra de Irak
- El brote de fiebre aftosa en Europa.
- Recrudescimiento del conflicto en oriente medio.
- El inicio de la crisis Argentina
- Una aviación comercial en dificultades financieras.
- Los atentados terroristas en la isla de Bali Indonesia.
- Los atentados del 11 de marzo de 2004 en la estación de ferrocarriles de Madrid España
- El tsunami que en diciembre de 2004, afecto especialmente a Tailandia, Sri Lanka, Indonesia y las islas Maldivas.
- Los desastres naturales, como el caso de los huracanes Stan y Wilma, en México, este ultimo afectando la península de Yucatán en Octubre del 2005 con fuerte impacto en Cancún, Cozumel y en la Riviera Maya.
- El alza del precio del petróleo a niveles muy altos.
- La débil y errático crecimiento de Estados Unidos
- Las fluctuaciones de las tasas de cambio entre el dólar estadounidense y la moneda Europea.



Esto resulto la primera caída anual registrada en el número de llegadas de turistas internacionales desde 1982, ya que durante 2001, de acuerdo a cifras de la Organización Mundial de Turismo (OMT), las llegadas de turistas internacionales en todo el mundo se redujeron en 1.3% en comparación con el año 2000. Aunque ya en el 2004 las cifras del flujo de turistas se mejoraron.

Otros casos coyunturales que afectaron al turismo especialmente el receptivo, la constituyen los sismos de septiembre de 1985, que se sintieron mayormente en el Distrito Federal y en dos centros turísticos importantes: Acapulco y principalmente Ixtapa. La actividad gubernamental dentro del país y en el extranjero, difundiendo los alcances reales de los sismos, aminoraron el efecto; sin embargo, aquellos hechos coadyuvaron a la reducción de la entrada de turistas a México. En septiembre de 1988, el huracán Gilberto azotaría las costas de Quintana Roo, perjudicando gravemente a Cancún, el receptor de turismo extranjero más importante de México; también en este caso se reaccionaría rápidamente para aminorar los efectos devastadores del huracán en Cancún y en el ánimo de los turistas que se habían preparado para viajar a ese destino.

En particular el turismo da a México extensas posibilidades económicas, por los espacios que se destinan al turismo así también como el desarrollo de nuevos mercados. Forma parte de una fuente muy importante de ingresos al país, influye considerablemente en otras áreas económicas o sectores del país tales como; sociales, culturales, educativos y económicos.

Para poder aprovechar estos beneficios del turismo, en conjunto gobierno y sociedad deben realizar acciones para ser más competitivo este sector, esto implica calidad de los productos y servicios bajo criterios de sustentabilidad y productividad empresarial, a fin de estar en posibilidad de generar ingresos superiores al promedio de los competidores y crear bienestar entre la población.



A pesar de que México cuenta con condiciones en extremo favorables para el despliegue de las nuevas actividades que conforman el turismo (variedad y diversidad geográfica, climatológica y de suelos; la presencia de muchos y muy variados ecosistemas; grandes atractivos naturales y una enorme riqueza cultural) el modelo turístico impulsado por el gobierno y el capital nacional y extranjero es el convencional y su crecimiento ha descansado fundamentalmente en los llamados centros integralmente planeados (Cancún, Ixtapa, Bahías de Huatulco) que implican el desarrollo en gran escala de zonas hoteleras, áreas de recreo y zonas comerciales y, en menor medida, en la consolidación o fortalecimiento de los centros tradicionales de playa ⁸.

El turismo tradicional sustentado en economías regionales, se asociaba única y exclusivamente a la captación de divisas y generación de empleos. Hoy día, las cosas han cambiado porque partiendo de la década de los noventa, dos nuevas prioridades se han incorporado dentro de las políticas turísticas, como son la conservación del ambiente y el combate a la pobreza para lograr un turismo sustentable; termino que se refiere a un equilibrio entre la explotación y conservación de turismo expandiendo su desarrollo mas haya de las playas y la hoteleria. Aprovechando el cambio de estilo de vida de la sociedad al querer interactuar y participar más activamente en la práctica del turismo y no solo ser observador de bellezas naturales. Los prestadores de servicio deben poner más énfasis en la calidad que en el lujo de las instalaciones. Los turistas deban acercarse a las zonas turísticas por su recreación no por la conveniencia de los precios y contratar servicios con mayoristas de viajes.

⁸ Gustavo López Pardo, Bertha Palomino Villavicencio, Momento Económico "información de coyuntura económica" Turismo y Medio Ambiente 2006
<http://www.iiiec.unam.mx/publicaciones.html>



Los servicios turísticos están llegando a un nivel de profesionalización mayor, dado que los hoteles cada día más tienen que estar a la vanguardia implementando medidas para observar y conocer a su personal buscando el perfil ideal que cumpla con los requerimientos de servicio y actitud necesarios.

1.7.- PERSPECTIVAS DEL TURISMO Y LA HOTELERIA

Las perspectivas de inversión en el sector son, debido a que cuenta con los atractivos demandados por las nuevas formas de turismo, en las que se aprecia un mayor contacto con las culturas locales, la naturaleza y las vacaciones activas. Sin embargo, los resultados alcanzados en el desarrollo turístico del país sobre todo durante la última década, permiten concluir que para aprovechar las oportunidades que se presentan en el turismo mundial, es necesario realizar importantes esfuerzos para actualizar los esquemas turísticos prevalecientes en el aumento de la oferta, el transporte y la creación de nuevos atractivos. Al mismo tiempo, que se requiere aumentar la calidad y la eficiencia en los servicios para poder afrontar la creciente competencia que trae aparejado el surgimiento de nuevos destinos a nivel mundial.

El lento crecimiento de la industria turística mexicana se debe a la falta de una promoción suficiente y adecuada en el mercado norteamericano y, en particular en los de Europa, Latinoamérica y Asia, donde la penetración ha sido mínima, situación que se refleja en una decreciente captación de turistas de estos mercados. Asimismo, el crecimiento del turismo internacional está concentrado en el segmento de sol y playa, descuidándose el enorme potencial de los nuevos segmentos de rápido crecimiento, como son los de negocios, cruceros, naturaleza, náutico y golf.



En esto influye un numeroso turismo fronterizo que tan sólo permanece 1.5 días y realiza gastos mínimos, y la especialización en el segmento de sol y playa, de corta estadía y baja capacidad económica, esto aunado a que existe una creciente tendencia al uso de paquetes “todo incluido”, que reducen el gasto fuera de los hoteles.

De igual manera, el mercado nacional de ingresos medios y bajos está desatendido, tanto en la oferta de instalaciones turísticas populares, como en paquetes de bajo costo que incluyan transporte y alojamiento de calidad. Esto aunado a que el costo del transporte aéreo desalienta la visita de los turistas nacionales a los principales centros turísticos del país por la cantidad de impuestos que se deben pagar aunque las tarifas a veces sean bajas.

El sector turismo es de alta inversión y largos periodos de planeación y maduración, pero carece de condiciones fiscales y de créditos adecuados a sus características, por lo que se ve afectado por el impuesto al activo y las elevadas tasas de interés que impone la banca comercial.

Entre las causas de la debilidad del sector se encuentra la falta de una política de largo plazo, que dé continuidad y convergencia entre los programas institucionales y los planes comerciales de la industria turística. Además, de la falta de mecanismos de coordinación y fuentes de recursos para lograr el desarrollo integral de centros turísticos exitosos, lo que se traduce en desorden, deterioro urbano y de la imagen turística.

Visión del turismo

De acuerdo con el informe “Turismo: Panorama 2020” de la Organización Mundial de Turismo, las perspectivas para esta actividad en las próximas dos décadas son muy favorables, estimándose que para el año 2020 las llegadas de



turistas internacionales se ubicarán por encima de 1,560 millones, en tanto que los ingresos turísticos alcanzarán los dos billones de dólares. Con ello las llegadas de turistas internacionales observarán una tasa media de crecimiento anual del 4.1%, en tanto que los ingresos se incrementarán al 6.7% anual.

No obstante la magnitud de estas cifras se reconoce que el turismo internacional aún tiene mucho potencial por explotar, ya que la población real que estará en condiciones de viajar en el año 2020 será el equivalente al 7% del total de habitantes a nivel mundial.

América ocupará el tercer lugar regional con más llegadas, superada por Europa y Asia Oriental y el Pacífico, perdiendo con ello el segundo lugar que ocupa en la actualidad y disminuyendo en un punto porcentual su cuota en el total.

En el año 2025 México será un país líder en la actividad turística, ya que habrá diversificado sus mercados, productos y destinos y sus empresas serán más competitivos en los ámbitos nacional e internacional. El turismo será reconocido como pieza clave en el desarrollo económico y su crecimiento se habrá dado con respeto a los entornos naturales, culturales y sociales, contribuyendo al fortalecimiento de la identidad nacional⁹.

Las consideraciones que lleva esta Visión son en primer lugar el hecho de que México se habrá consolidado como una de las potencias turísticas del orbe. Será uno de los seis países más visitados del planeta y uno de los ocho con mayores ingresos por concepto de turismo internacional.

La competitividad de las empresas es la única vía a seguir en las condiciones actuales y las que se prevé regirán en los próximos años.

⁹ Plan Nacional de Turismo III México manifiesto de destino Turístico



La trascendencia del turismo, por su contribución al crecimiento con calidad, será reconocida por la sociedad y su desarrollo se habrá dado sin haber comprometido los recursos naturales y culturales a mas regiones, donde se pondrá mas énfasis en el servicio, las actividades y las experiencias a las instalaciones, pasar de los altos costos de infraestructura de los inmuebles para considerar la información, organización de los servicios ofrecidos.

Esta Visión plantea, en suma, la adopción de un nuevo modelo de desarrollo turístico acorde con las tendencias del mercado y también con la necesidad de un más equitativo sistema de distribución de los ingresos que surgen del turismo. La comercialización de los servicios turísticos deberá romper con la dependencia de las empresas mayoristas y empezar a explotar a desarrollar nuevos canales.

Para poder alcanzar la Visión se hace necesario un trabajo conjunto de los distintos actores de la actividad, que deberá estar orientado por el Sector Turismo de la Administración Pública para el que tiene la misión de conducir el desarrollo turístico nacional, mediante las actividades de planeación, impulso al desarrollo de la oferta, apoyo a la operación de los servicios turísticos y la promoción, articulando las acciones de diferentes instancias y niveles de gobierno.

Oportunidades del turismo:

A pesar de la alta problemática que detiene el mejoramiento del turismo, hay otros elementos que lo mantienen estable y con favorables oportunidades de crecimiento:

- Continúan habiendo oportunidades de inversión en segmentos de mercado y zonas geográficas no atendidas.



- Los precios de algunos inmuebles en México están muy por debajo de los inmuebles comparables en muchos otros países.
- Se están creando fideicomisos de bienes raíces (Fibras) y fondos inmobiliarios que ofrecen brindar mecanismos transparentes y fiscalmente eficientes para invertir en el sector inmobiliario y que podrían cotizar en la bolsa.
- Los bancos continúan introduciendo productos de crédito hipotecario de menor costo y mayor plazo.
- Los fondos internacionales de inversión inmobiliaria continúan aumentando su inversión en México.
- Coordinación entre las entidades del gobierno federal, los estados y municipios turísticos, para realizar una profunda evaluación de necesidades de comercialización, para instrumentar planes y programas destinados a mejorar en forma sustancial las ocupaciones de nuestros destinos y hoteles.
- Con la nueva modificación aprobada por el congreso sobre los días festivos, los fines de semana largos permitirán en general aumentar el turismo domestico de México además de que se dará una mejor convivencia y recreación entre la población.
- Crecimiento de hoteles principalmente de cadenas como un modelo de calidad total hacia los clientes y los servicios para atraer más visitantes extranjeros.
- Reducción de las tarifas de vuelos nacionales e internacionales así como líneas aéreas con vuelos directos y tarifas bajas.
- Las empresas hoteleras están compitiendo por la excelencia en los servicios y por nuevos mercados.
- El fenómeno globalización se manifiesta a través de un sector público interesado en vincular la actividad a las políticas de desarrollo, y de un



sector privado que busca oportunidades de inversión y de satisfacer necesidades sociales mediante la entrada al mercado del turismo. Lo que obliga a ejercer un turismo sustentable en todas las áreas de su competencia.

Retos del turismo:

Algunas de las políticas económicas, fiscales y de desarrollo aplicables al turismo, no han sido tan efectivas en los últimos años, respecto a la coordinación que deben tener estas con la realidad en que viven las empresas turísticas actualmente, algunas de ellas restringen la operación condicionando las practicas comerciales que se ofrecen a los turistas para el mejor aprovechamiento de su estadía, y reducen la eficiencia de los productos turísticos. Por ejemplo:

- El 80% del turismo hacia México proviene de los Estados Unidos, y de este total el 78% viaja a México por vía aérea. No obstante, la relación actual entre asientos de avión e inventario hotelero, arroja un déficit de casi el 60% en los principales destinos de playa mexicanos, por lo que se hace indispensable crear un programa en el que el gobierno federal, mediante el Consejo de Promoción Turística, establezca un plan de coordinación entre líneas aéreas, gobiernos estatales y municipales, asociaciones de hoteles y la misma federación, tendiente a estimular el aumento de visitantes a los diversos destinos mexicanos.
- El 50% de capacidad hotelera ociosa y la sub-utilización de la infraestructura turística, son muestra clara de que nos ha faltado imaginación y creatividad para atraer un volumen mayor de turistas de alto poder adquisitivo, sobre todo si consideramos nuestra posición geográfica como vecino de la mayor potencia económica mundial.
- Las tasas de interés, índice de precios e impuestos altos en financiamientos, exportaciones, servicios, etc.



- Hay preocupación entre expertos en el sector porque se han generado burbujas especulativas en algunas regiones del mundo y, si éstas revientan, pudieran contagiar el precio de los inmuebles en otras zonas.
- Hay productos/regiones que se han saturado (como oficinas en algunas zonas de la Ciudad de México).
- El impuesto predial en algunas zonas del país hace inviable la renta de algunos inmuebles.
- Las leyes para la evicción en departamentos rentados no le dan agilidad ni seguridad al arrendador y, por lo tanto, no se ha desarrollado ese producto a su potencial.
- No se han resuelto los problemas de fondo del registro público de la propiedad y continúa la incertidumbre jurídica sobre la propiedad en muchas zonas.¹⁰
- Aunque en los últimos 10 años México a logrado casi duplicar la oferta hotelera, aumentar la demanda de turistas extranjeros, no ha logrado alcanzar una posición competitiva con otros países¹¹, porque la demanda de centros turísticos dependen mucho de temporadas o de la alta concentración del turismo en zonas específicas, lo que no permite un desarrollo desequilibrado.
- Los modelos de desarrollo por parte del gobierno se han intensificado principalmente en la promoción de grandes urbanizaciones de playa, inversiones hoteleras y obras de infraestructura pública. Por la falta de modelos integrales que den un seguimiento y apliquen medidas correctivas y preventivas. Pero no se ha logrado establecer un sistema de organización eficiente para adaptarse a las nuevas necesidades del país y a las condiciones del mercado.

¹⁰ Sector Inmobiliario Las Perspectivas De Inversión Sandor Valner. 2006

<http://elsemanario.com.mx/elsemanario/portal/cfpages/print.cfm?docId=521>. 12

¹¹ Fuente Estadísticas SECTUR E INEGI



- Alta competencia con otras prioridades del país como educación, seguridad social salud, ya que algunos de estos modelos no reconocen las amplias posibilidades que presenta el turismo para generar riqueza cultural y social, distribuir mejor el ingreso, así como el aprovechamiento de prácticamente todos los recursos naturales y culturales del país.
- Los destinos mexicanos se enfrentan a crisis ambientales y sociales, como los crecimientos urbanos desordenados alrededor de los grandes centros turísticos, el deterioro del entorno ecológico y la pérdida de identidad cultural.
- El turismo convertido en un constante deteriorador del medio ambiente natural y social. No sólo ha transformado el aspecto físico de las zonas turísticas, sino que ha generado graves trastornos ecológicos: destrucción de ecosistemas, disminución de la cantidad y calidad del agua, empobrecimiento y contaminación de los suelos, extinción de múltiples especies de la fauna, afectación severa de la flora, depredación pesquera y contaminación del mar, así como desintegración de actividades económicas tradicionales, aculturación, migración, fenómenos de crecimiento poblacional y urbano desordenado, falta de servicios públicos, entre otros.
- El modelo turístico convencional de "avión, hotel, playa", a finales del decenio de los ochenta empezó a presentar síntomas de agotamiento y de crisis que se reflejan en los grandes centros turísticos tradicionales (abatimiento de su rentabilidad e inicio de su decadencia).
- La estandarización de la oferta y de los servicios, del manejo impersonal de los visitantes y la transformación de los viejos criterios de servicio en auténticos sistemas de "procesamiento del turista".



Debilidades del turismo

A pesar de sus logros, la industria turística en México no se ha desarrollado en toda su capacidad potencial, ya que de acuerdo con las autoridades turísticas se enfrenta a limitaciones que se manifiestan en¹²:

- Pérdida de participación en el mercado mundial: La participación de México en la captación de turistas internacionales a nivel mundial disminuyó del 3.8% al 2.0% en la última década, cuando su ritmo de crecimiento fue del 1.3%, tres veces menor que el promedio del turismo mundial.
- Bajo gasto turístico: El gasto del turismo internacional en México es 2.3 veces menor que el promedio mundial y tres veces inferior al de los países del Caribe. Esto se traduce en una disminución en la participación de los ingresos turísticos mundiales del 3.1% en 1981 a 1.8% en 1999.
- Limitada organización en la actividad turística para satisfacer las nuevas demandas del mercado: De acuerdo a las tendencias identificadas por la Organización Mundial de Turismo, el nuevo turismo demanda viajes que incluyen la posibilidad de visitar varios destinos, en los que se encuentran atractivos diversificados. México cuenta con un gran potencial en este sentido, pero se encuentran insuficientemente aprovechados y escasamente organizados para ofrecer productos integrales.
- Insuficiente atención al turismo nacional: En México la atención al turismo nacional cuenta con algunas deficiencias, como son: la carencia en la oferta de atractivos y paquetes para la población de alto poder adquisitivo, por lo que busca otras opciones en el extranjero debido a los elevados precios de los destinos nacionales frente al costo de los destinos en el

¹² Instituto Nacional de Geografía y Estadística Análisis De Coyuntura Sector Turismo. 2006
http://www.ine.gob.mx/enautica/download_colmex/cap1-4-1.pdf35.



exterior. Viajar a Cancún desde la Ciudad de México es más caro que visitar destinos reconocidos en los Estados Unidos, localizados a distancias equivalentes o mayores y con servicios de la misma categoría.

- Excesiva regulación de la actividad y ausencia de medidas de estímulo y fomento. Este es uno de los factores que desalienta la inversión en la industria turística, y obstaculizar su crecimiento. Como ejemplo, podemos ver que existen un elevado número de trámites que son necesarios para desarrollar y operar un proyecto turístico, sólo para construir y operar un hotel deben efectuarse 130 trámites ante autoridades locales y federales.
- Desarticulación entre prestadores de servicios turísticos y líneas aéreas. El crecimiento de la actividad turística depende, en gran medida, de una eficiente cobertura y bajo costo del transporte aéreo, sin embargo, en México el número de vuelos nacionales e internacionales a centros turísticos es insuficiente. También, hay que considerar que las tarifas de las aerolíneas del país son elevadas y que recurren constantemente a la sobreventa de boletos.
- Cobro por revisión de equipaje en el aeropuerto, cargos por combustible, IVA que aumentan considerablemente los boletos de avión, por lo que los extranjeros prefieren comprar los boletos en su país de origen cuando van a viajar a México

Obstáculos

Los desequilibrios en el desarrollo empresarial son un obstáculo para lograr elevar la competitividad turística del país, al no existir una integración entre las propias empresas turísticas y otros sectores relacionados. Este desequilibrio tiene su origen en:



- La existencia de un sector moderno con un importante componente internacional en su operación, orientado principalmente al alojamiento y con acceso a las oportunidades generadas por las políticas públicas, cuyos beneficios son trasladados significativamente a los países de origen.
- Existe un sector tradicional integrado por un universo de pequeños y medianos empresarios nacionales, principalmente compuesto por el resto de los prestadores de servicios turísticos, que tienen una escasa capacidad de gestión y desarrollo empresarial, lo que limita sus oportunidades. Como resultado de lo anterior, la integración entre estos sectores es mínima, lo que impide ofrecer productos integrados que incluyan transporte, hospedaje, actividades diversificadas y la generación de sinergias que les beneficie mutuamente.



CAPITULO 2

EMPRESAS TURISTICAS

2.1.- CARACTERISTICAS DE LAS EMPRESAS.

2.2.- EMPRESAS MULTINACIONALES Y/O TRASNACIONALES.

2.3.- FRANQUICIAS

2.4.- EMPRESAS NACIONALES

2.5.- EMPRESAS TURISTICAS.



EMPRESAS TURÍSTICAS

El éxito de los negocios, depende de la visión de la empresa en el sector económico en el que enfoca sus servicios o productos, y de la colaboración de los ejecutivos así como de todo su personal, que intervienen en el seguimiento de las funciones necesarias para alcanzar esa visión. Una visión precedida en principio por una buena capacitación, organización de funciones, buena utilización del capital, planes estratégicos por área, etc acordes con el tamaño, capital, capacidad financiera o tecnología que necesite la operación de los servicios que ofrezca.

2.1.- CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS

Según la organización internacional del trabajo la empresa es toda organización de propiedad pública o privada cuyo objetivo primordial es fabricar y distribuir mercarías o proveer servicios a la colectividad, o a una parte de ella, mediante el pago de los mismos.

La empresa es un ente económico que coordina sus esfuerzos para la consecución de un fin específico, dicho ente realiza diversas operaciones dependiendo de su naturaleza, estas operaciones pueden ser financiera, productivas, y de servicios, para ello requiere su principal activo que es el "Recurso Humano".Las empresas pueden ser sin fines de lucro pero la mayoría persiguen un fin económico, es decir, obtener rentabilidad.

El turismo al igual que los demás sectores productivos y se servicio del país es generado por todo tipo de empresas con una organización económica particular. Estas forman una organización social con fines de lucro creada para coordinar los esfuerzos de la administración de los recursos financieros (capital),



materiales, humanos para producir bienes y servicios tendientes a la satisfacción de las necesidades de un consumidor.

La empresa turística busca satisfacer las necesidades de viajeros a través de la prestación de servicios, estas necesidades dependerán tanto de las formas y calidades diversas de servicios que haya, como necesidades individuales y sociales de recreación existan o como posibilidades de asociación y organización tienen las organizaciones.

Siendo las empresas diferentes, por su tipo de tamaño, capital, tecnología, empleados, rama económica, mercado de operaciones, administración, tipo de producción, tipo de sociedad, etc. utilizar la siguiente clasificación, resulta ser la forma más general jurídica y económicamente de clasificar a nuestras empresas en México, incluyendo las turísticas.

Cuadro 1 Empresas Públicas y Privadas

Públicas:

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">- Descentralizadas- Centralizadas- Paraestatales- Desconcentradas |
|--|

Privadas:

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">- Multinacionales- Trasnacionales- Franquicias- Sindicatos- Nacionales.- micro, pequeña, mediana y grandes empresas. |
|---|



Empresas Públicas

Son empresas creadas por el gobierno para prestar servicios públicos. Son aquellas entidades que pertenecen al Estado, tienen personalidad jurídica, patrimonio y régimen jurídico propios. Se crean mediante un decreto del Ejecutivo, para la realización de actividades mercantiles, industriales y cualquier otra actividad conforme a su denominación y forma jurídica.

Establecer las condiciones básicas de unificación y consolidación económica del país es lo que ha buscado la creación de la empresa pública a lo largo de varias décadas, para lo cual se han creado diversas instituciones financieras monetarias o con fines sociales indispensables para el desarrollo económico así como para el crecimiento de la industria turística. La formación de empresas públicas es un proceso económico y político que involucra el modo en que se va tomando y procesando la toma de decisiones, los organismos públicos son moldeados en un contexto histórico y por el poder relativo de los grupos sociales para influir en el cambio. Por tanto para explicar el desarrollo de la empresa pública en México y entender su importancia en el desarrollo y crecimiento del país, se destacó en el primer capítulo de este trabajo antecedentes importantes de la participación del gobierno en el turismo.

Empresas Privadas

Son empresas en las que el capital es aportado por particulares, que asumen riesgos y están motivados por el deseo de conseguir beneficios económicos, mediante la satisfacción de alguna necesidad de orden general o social.



Las empresas privadas en forma general, han sobrevivido a las tendencias de desarrollo del sector turístico, en su ámbito económico y tecnológico, cabe destacar que las empresas multinacionales o trasnacionales, mantienen un amplia participación en este aspecto, ya que han generado nuevas formas de expansión de la economía y sistema capitalista, procesos productivos y de consumo, así como uso de tecnología, traída de otros países, que al combinarse con las características propias de nuestro país, crean mas valor y orientan a la creación de mas diversidad de empresas.

Las empresas más globales se han internacionalizado, buscando reducir costos, abarcar mercados o buscando eficacia, eficiencia, y una mejor utilización de recursos, como resultado de una globalización económica mundial que repercute en el turismo.

2.2.- EMPRESAS MULTINACIONALES Y/O TRASNACIONALES

La razón principal de la salida de una empresa del territorio nacional es la maximización del lucro, ese aumento de las ganancias y el crecimiento sostenido solo puede obtenerse abarcando mas mercados, pero la necesidad de las empresas de aumentar incesantemente su producción, es también con la finalidad de reducir los costos unitarios, competencia o mercado saturado, ventajas en la transmisión de un monopolio de tecnología, posicionamiento de empresas filiales en el extranjero, evitar barreras arancelarias al comprarse y venderse así misma, etc. Estas razones también se van a dar por el tipo de servicios o productos que se venden, las circunstancias económicas, sociales y políticas de los países de origen y/o los extranjeros generalmente aprovechando las ventajas ya instaladas, que consisten entre otras, en el conocimiento técnico y de mercados, la utilización de patentes, permisos y licencias, el aprovechamiento de mano de obra capacitada, la utilización de redes de abastecimiento y distribución.



Las empresas transnacionales se han caracterizado en su operación para lograr expandirse, cuando tienen baja intensidad tecnológica prefieren las compras, mientras las que disponen de alta tecnología optan por la creación de empresas, las firmas inversoras más diversificadas prefieren las compras; también es este el caso de las empresas inversoras más grandes. Cuando existe una distancia cultural y económica grande entre el país de origen y el de destino de la inversión, es menos probable una compra. Asimismo, las compras están estimuladas por la subevaluación de las acciones de las empresas. Por otra parte, las empresas compras. Debe haber además un conjunto de empresas entre las cuales elegir aquella que se comprará y el crecimiento lento de una industria favorece las compras. En definitiva, las mayores ventajas de las compras son la rápida entrada y el conocimiento del mercado, los sistemas de distribución ya establecidos y los contactos con el gobierno, los proveedores y los clientes.

Características de las empresas Multinacionales

- Es una forma de penetrar capital extranjero.
- Constituyen un tipo de monopolio que actualmente domina la vida económica de los países altamente desarrollados y de los atrasados o dependientes.
- Concentran un gran poder económico debido al alto valor de sus inversiones.
- Operan en las actividades más lucrativas y dinámicas.
- Tienen un gran dominio sobre la tecnología y los mercados mundiales.
- Participan o controlan los principales grupos financieros del mundo.

Existen tres mecanismos principales de penetración de las empresas transnacionales:



- Estableciéndose en forma autónoma con sus propias filiales de matrices que se encuentran en sus países de origen.
- Controlando una gran cantidad de compañías que actúan bajo el mismo nombre y con los mismos objetivos posicionándose en varios países.
- Asociándose con capital privado nacional o formando franquicias.

Clasificación de las multinacionales

En atención a la actividad desarrollada por la empresa:

- Multinacionales Extractivas.- Aquellas que se dedican a la extracción y posterior procesamiento y comercialización de materias primas ubicadas fuera del territorio de origen.
- Multinacionales Manufactureras.- Aquellas que producen e industrializan, en el país receptor.
- Multinacionales financieras y de servicio.- Tienen como requisito esencial del concepto de empresa multinacional, la producción industrial en el extranjero.

En función de la estructura de las empresas multinacionales:

- Por Integración Vertical.- Aquellas empresas multinacionales que tratan de cubrir todas las etapas de producción y comercialización, esto es, extracción, industrialización, distribución y comercialización.
- Por Integración Horizontal.- Aquellas multinacionales que sacando partido de su especialización y de su adelanto tecnológico, procuran imponerse como únicas o principales proveedores en determinada rama de actividad, cubriendo todo un mercado con sus productos.



- Grupos Estructurados en Cadena: donde la unidad central se vincula con una segunda unidad que a su vez se comunica con una tercera y así sucesivamente; de tal manera, la primera unidad logra dominar a las otras.
- Grupos Estructurados en Estrella o en Abanico: aquí cada una de las unidades se vincula directamente con la unidad central. Este tipo de estructura se refiere específicamente a empresas matrices y a filiales o subsidiarias.

Las grandes transnacionales de origen mexicano como las Holdings o Conglomerados, actualmente encabezan las empresas privadas mas importantes del país tanto por el tamaño de sus activos como por el tamaño de sus ventas y la generación de utilidades, son empresas que controlan a empresas de diferentes giros o sólo constituyen una administración de acciones, pero que no tienen activos operativos, usualmente tienen un corporativo centralizado ¹ ya que no es necesario que tenga actividades relacionadas con las empresas ni la posibilidad de integrar un corporativo que maneje las tesorerías o la parte administrativa de las empresas.

Tienen la ventaja de financiamiento entre filiales y economías de escala que se pueden dar entre subsidiarias o filiales, así como el suministro de materias primas y la diversificación de productos. Uno de estos ejemplos son las empresas como Grupo Carso y Grupo Empresarial los Ángeles, el conglomerado Carso maneja varias compañías en toda Latinoamérica de diferentes giros como industrial comercial y de consumo Las principales subsidiarias del ramo comercial se encuentran agrupadas en Grupo Sanborns, que a su vez está integrado por la cadena de tiendas Sanborns; los Sanborns Café; una cadena de tiendas de música con diferentes formatos como Mixup, Discolandia y Feria del Disco, y las tiendas departamentales Sears.

¹ Ricardo Vázquez "Las Holdings mas importantes de México" Mundo ejecutivo, Marzo 2000,



En el ramo industrial, Carso cuenta con empresas reconocidas a nivel mundial como Condumex, dedicada a la manufactura y comercialización de productos dirigidos a la industria de la construcción, energía, automotriz y telecomunicaciones; Nacobre, empresa fabricante de productos de cobre, aluminio y PVC; Frisco, con operaciones en ferrocarriles, en el sector químico y en el minero.

Finalmente en el sector consumo, Grupo Carso agrupa a Porcelanite, productor de recubrimientos cerámicos para pisos, muros y similares; y Cigatam, que en sociedad con Philip Morris, produce y comercializa cigarrillos de marcas como Marlboro, Benson and Hedges, y Delicados.

Otro ejemplo lo es el Grupo empresarial los Ángeles el cual tiene cuatro divisiones: salud (Hospitales Ángeles), turismo (hoteles Camino Real), comunicaciones (Grupo Imagen) y finanzas (Grupo Financiero Multiva).

Sector Salud: Grupo Ángeles Servicios de Salud

- 14 hospitales en la República con 140 quirófanos y 1,600 camas.
- Más de 8,500 especialistas en 35 ramas diferentes.
- Servicios de hospitalización a más de un millón de personas al año.
- Consulta externa a caso 5 millones de personas.

Sector Turismo: Hoteles Camino Real

- 22 hoteles en toda la República.
- Más de 4 mil habitaciones en todo el país.
- Ventas anuales de más de 850 mil cuartos.
- Más de 1 millón 200 mil huéspedes anuales
- Operación de más de 50 restaurantes.



Sector Comunicación: Grupo imagen

- Periódico Excelsior.
- Dos plataformas informativas y de entrenamiento: Imagen 90.5 FM y Reporte 98.5 FM.
- Cobertura en más de 70 ciudades en todo el país y EU.
- 20 estaciones propias y cerca de 66 afiliadas a nivel nacional.

2.3.- FRANQUICIAS

Antecedentes

La internacionalización de las franquicias empezó a producirse en la década de los sesenta, siendo estas principalmente empresas norteamericanas con el fin de acelerar su crecimiento por medio de las ventas; una de las empresas que empezó con este modelo fue SINGER comercializando maquinas de coser, después lo intento General Motor pero al igual que SINGER sus negocios no tuvieron éxito, debido a la falta de capital y de canales de distribución para hacer llegar sus productos a la venta, así mismo otras compañías petroleras y de bebidas gaseosas al darse cuenta que no les convenía comprar propiedades para albergar sus plantas productoras, sucursales o los empleados necesarios para administrar esas propiedades, decidieron vender estas como franquicias a personas que aceptaran la responsabilidad financiera y operativa de crear concesionarias y estaciones de servicio que pudieran vender sus productos, estas al principio tuvieron éxito, pero su influencia comenzó a debilitarse luego de la crisis comercial de la Segunda Guerra Mundial, pero a pesar de ello se sentaron las bases del surgimiento de las franquicias al legalizar el derecho de los dueños de una marca para establecer y exigir estándares de calidad a sus licenciarios.



Así también los avances en la tecnología permitieron la creación y producción de nuevos productos y servicios, ágil transportación y publicidad, etapa en la cual la introducción de la televisión fue un factor trascendental. En ese momento, se presentaron las franquicias como el medio ideal para distribuir cientos de nuevos productos que satisfacían las nuevas condiciones de negocios. Este sistema además resolvía los problemas de la falta de capital en las empresas, de controles administrativos y de control de calidad de productos y servicios entre otros beneficios.

En México inició en 1989 con alrededor de 80 empresas, como prototipo de la globalización económica y de la apertura comercial. Se reconoció la necesidad de dar una formalidad a un esquema de negocios que aún no era legislado, pero cada vez se hacía más común, un grupo de empresarios funda la Asociación Mexicana de Franquicias, con el firme propósito de dar un impulso a este modelo comercial y promover la correcta regulación del mismo. Así, es en 1991 cuando, en el marco de la nueva Ley de la Propiedad Industrial, aparece finalmente definida la franquicia como modelo comercial, y no solo como una forma de exención de impuestos.

El avance y consolidación de las franquicias se vio estimulado particularmente por el crecimiento de la actividad económica en 1997 y las expectativas de estabilidad para el presente año, así como por el impacto de la firma de tratados comerciales, como el GATT y principalmente el Tratado de Libre Comercio (TLC); Actualmente hay 450 firmas que han adoptado este formato, e instrumentaron estrategias para atraer la confianza y el interés de los inversionistas en este sistema.



Las franquicias son un sistema de comercialización de productos y servicios ya inventados o creados entre particulares para conceder la utilización o fabricación de estos para su venta siguiendo las formas de operación de la compañía principal y así lograr posicionar los productos y servicios

Las franquicias son un sistema de negocios basado en el derecho de uso de un nombre comercial, asesoría técnica, administrativa y operativa para el buen funcionamiento del negocio, dirigido a la comercialización de bienes y servicios, en la cual una persona -natural o jurídica- concede a otra por un tiempo determinado el derecho de usar una marca o nombre comercial, incluyendo la transmisión de conocimientos.

Definición

La franquicia es un sistema de colaboración contractual entre dos empresas jurídica y económicamente independientes en virtud del cual una de ellas (franquiciante) cede a otra franquiciatario a cambio de unas determinadas contraprestaciones económicas el derecho a utilizar una marca y a comercializar y/o a prestar una serie de servicios.

Definición Legal

Existirá franquicia cuando por medio de una licencia de marca se transmitan conocimientos técnicos o se proporcione asistencia técnica para que la persona a quien se le concede pueda producir o vender bienes o prestar servicios de manera uniforme y con lo métodos operativos, comerciales y administrativos establecidos por el titular de la marca tendientes a mantener la calidad, prestigio e imagen de los productos o servicios a los que esta distingue².

² Art. 142 de la Ley De La Propiedad Industrial



Franquiciante

El franquiciante es quien posee la marca, la tecnología y los derechos de comercialización de una serie de productos o servicios, para después acceder al sistema de franquicias como forma de expandir su actividad en el mercado al que pertenece o abarcar otros mercados exteriores. Para acceder al sistema debe poseer un concepto de negocio reproducible, así como variedad, amplitud, calidad y exclusividad de los productos o servicios que vaya a ofrecer al franquiciatario.

El franquiciante es titular de una propiedad industrial quien cede por medio de un contrato, los derechos de transferencias o uso de las marcas y la tecnología, es quien además debe transmitir al franquiciatario todos los métodos operativos que hacen que el negocio funcione con éxito y que se refieren a la fabricación, distribución y comercialización de productos tendientes a mantener la calidad, prestigio o imagen de los productos o servicios a los que esta distingue.

El franquiciante desarrolla una amplia red de trabajo para supervisar la correcta operación de los negocios de sus franquiciatarios, esta red puede ser nacional o internacional dependiendo de las características de los productos o servicios que comercializa, mercados o países donde posiciona su empresa así como filiales administrativas de la empresa matriz en otras regiones. Esta red de trabajo debe contemplar la fabricación, distribución y comercialización, el control financiero, administrativo, mercadotecnia, soporte técnico y ventas (cuadro 4), para la propia empresa y las empresas de sus franquiciatarios, es decir la estructura organizacional necesaria para el desarrollo de la empresa franquiciante en particular, y al mismo tiempo prestar la colaboración necesaria para la operación de las franquicias individuales afiliadas al negocio principal.

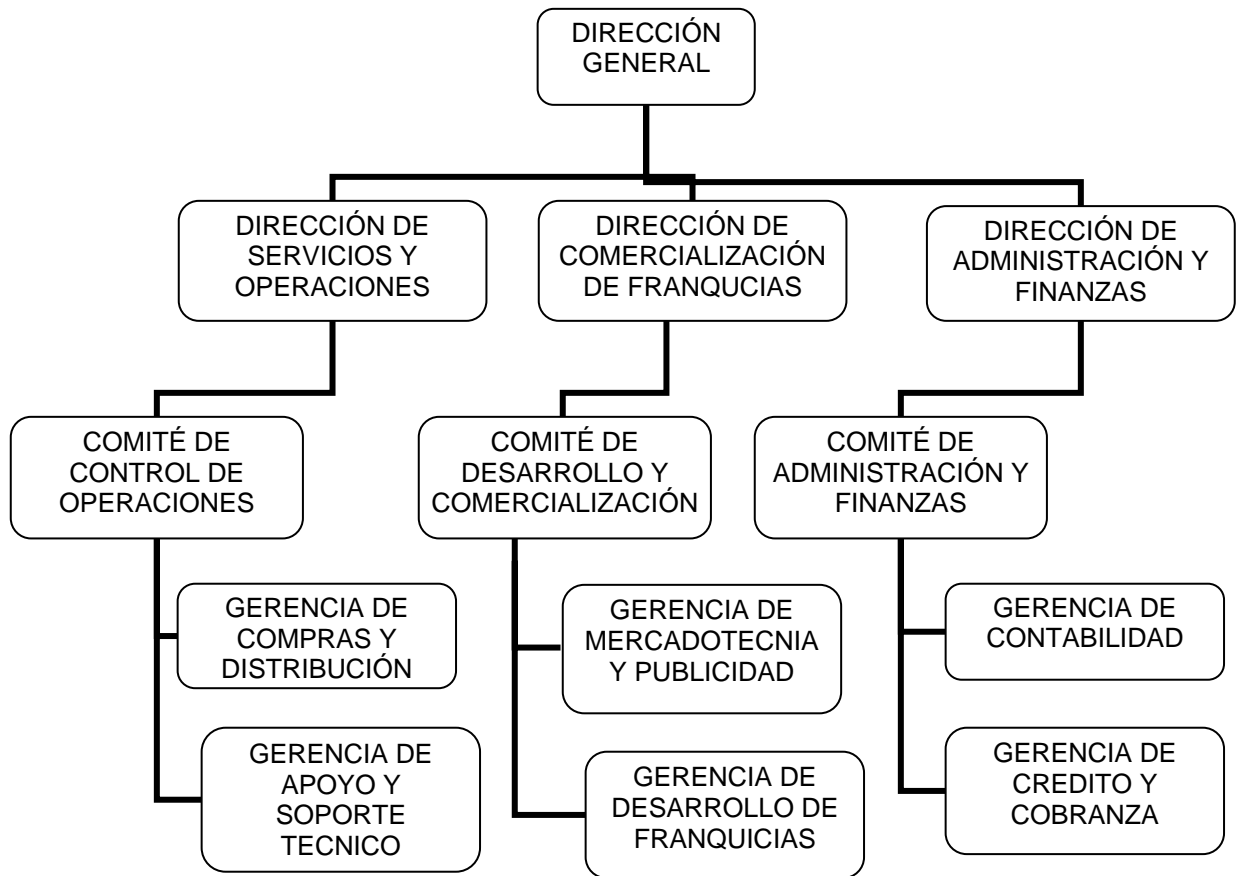


El futuro franquiciante debe considerar que hay que incurrir en los siguientes gastos antes de poder expandir su producto o servicio:

- **Costo de Estructuración:** Depende de los objetivos, estrategias, infraestructura y tamaño de acuerdo a la naturaleza y tamaño en el desarrollo de un sistema de franquicia.
- **Costo De Lanzamiento De La Franquicia:** Considera todo gasto en medios, el pago por el espacio ocupado en exposiciones especializadas para este tipo de negocios y todo el material promocional para darse a conocer.
- **Costo Global Inicial:** Costo de Estructuración + costo de lanzamiento = Costo Global.
- **Franquicias a Desarrollar:** Son las unidades a franquiciar de acuerdo a un plan estratégico, como resultado de un estudio de mercado.
- **Costo Global por Franquicia:** Costo Global Inicial / franquicias a Desarrollar = Costo Global por Franquicia
- **Costo de Colocación:** Considerar que los gastos varían dependiendo del nivel de apoyo y soporte:
 - Asesoramiento y evaluación de locales o foráneos.
 - Diseño del local desde proyecto hasta los planos conceptuales.
 - Supervisión de la obra
 - Capacitación: costo del entrenamiento al personal del franquiciatario, debe incluir pagos al instructor, viáticos, materiales didácticos etc.
 - Manuales y soporte inicial: costo de los manuales de operación y de la asesoría, de los manuales, video, maqueta.



Cuadro 2 Estructura Organizacional de una Empresa Franquiciante





Franquiciatario

Franquiciatario es aquel que por una contraprestación económica, accede al uso de la marca y a los derechos de comercialización de los productos o servicios de la compañía franquiciante, generalmente estos ya cuentan con un éxito en un mercado exclusivo y son susceptibles de poder explotarse a otras regiones. El franquiciatario paga al franquiciante un pago inicial (cuota inicial de franquicia), además de regalías periódicas y otros pagos, en la mayoría de los casos. Es el responsable de la instalación, operación y administración de la franquicia de acuerdo con las normas dictadas por el franquiciante. También se encarga de pagar todos los costos de la instalación, gastos de operación y administración de la franquicia, además de ser el responsable para la contratación y administración de los recursos humanos necesarios.

El Franquiciatario de acuerdo a las políticas y lineamientos convenidos en el contrato, debe permitir al franquiciante acceso y supervisión de todos los elementos del negocio a fin de que pueda dar el visto bueno al seguimiento del contrato celebrado.

El franquiciante se obliga a:

- Desarrollar y probar en la práctica el concepto de negocio y la tecnología que envuelve y concede a la franquicia, autorizando al franquiciatario para hacer uso de esta tecnología, al igual que la implantación, administración y operación de un negocio que funcionara conforme a su concepto.
- Establecer los métodos y procedimientos que dirigirán el funcionamiento de la franquicia.
- Reclutar, seleccionar y entrenar al franquiciatario respecto a la mejor técnica y rigor.



- Mantener un equipo dedicado al constante desarrollo y perfeccionamiento del producto, servicio y técnica de actuación y gestión que permita a los franquiciatarios elevar el nivel de desempeño de las respectivas franquicias.
- Supervisar constantemente la red constituida por sus franquicias, para prevenir que cualquier actitud u omisión que afecte la imagen de la marca y perjudique con seriedad a cualquiera de los integrantes de la red.

Clasificación de las Franquicias

- Por su forma de concesionamiento
- Por el sector de actividad.
- Por el territorio.
- Por su esquema de crecimiento

Por su forma de concesionamiento:

- Sistema de concesión al detallista patrocinado por el fabricante, el cual ejemplifica la industria de automóviles. Así la compañía FORD concede a los distribuidores para que vendan sus automóviles, y los distribuidores son negociantes independientes, que aceptan cumplir con varias condiciones de ventas y servicios.
- Sistema de concesionamiento al mayorista patrocinado por el fabricante. Este sistema se encuentra en la industria refresquera. Coca - Cola, por ejemplo, otorga licencia a embotellador (mayoristas) en varios mercados, los cuales adquieren sus concentrados a los que agregan carbonato, embotellan y venden a los detallistas en los mercados locales.
- Sistema de concesionamiento al detallista patrocinado por una firma de servicios. En este caso, una firma organiza todo un sistema para llevar su



servicio en forma eficiente a los consumidores. Ejemplo de este tipo de concesionamiento se encuentran en el negocio de la venta de vehículos (Hertz, Avis), en el negocio de alimentos rápidos (Mc. Donald's, Burger King), y en el negocio de moteles y hoteles.

Por el sector de actividad:

- Franquicia de producción: Es aquella donde el franquiciador, además de ser el titular de la marca, fabrica los productos que comercializa en sus establecimientos franquiciados.
- Franquicia de distribución: El franquiciador actúa como intermediario en las compras, selecciona productos que son fabricados por otras empresas y los distribuye a través de sus puntos de venta franquiciados en condiciones ventajosas.
- Franquicia de servicios: Es la explotación de un determinado servicio cuya fórmula original es propiedad del franquiciador, quien la transmite a sus franquiciados. Este tipo de franquicias es la que tiene mayor auge en la actualidad.
- Franquicia industrial: El franquiciador -quien debe ser titular de la propiedad industrial- cede a sus franquiciados la tecnología y materias primas necesarias para manufacturar un determinado producto y posteriormente venderlo en el mercado.
- Franquicia De Negocio: Ofrece al franquiciatario no sólo la marca o nombre comercial del franquiciante, sino un sistema completo de negocios. El sistema que el franquiciante pone en manos del franquiciatario en este tipo de acuerdo incluye en forma integral, el nombre comercial o marcas, sus conocimientos en la operación del negocio, sus criterios y especificaciones para la construcción o adaptación de local, los parámetros y requisitos que deberá cumplir como franquiciatario en la selección y contratación del personal y la forma en que deberá conducir las riendas del negocio.



Por el territorio:

- Franquicia Master: Es el resultado de exportar una franquicia de su país de origen, a otro a través de la presencia de un master franquiciado, a quien el franquiciador dueño de la marca, vende los derechos de sus franquicias para que los desarrolle en el país destino. El master franquiciado es responsable del desarrollo de la marca, de seleccionar a los franquiciados y adaptar el concepto a las características específicas de su mercado.
- Franquicia Corner: Es aquella que se desarrolla dentro de otro establecimiento comercial, con un espacio franquiciado donde se venden los productos y/o se prestan los servicios del franquiciador de acuerdo con sus especificaciones.
- Franquicias Regionales: Son donde el franquiciante otorga al franquiciatario el derecho de abrir un número determinado de franquicias unitarias en una región delimitada; pudiendo o no concederle el derecho de subfranquiciar u otorgar franquicias unitarias.

Por su tamaño:

- Multifranquicia: El franquiciatario tiene más de una franquicia de la misma empresa franquiciante.
- Plurifranquicia.- El franquiciatario gestiona franquicias diferentes que son complementarias y no competitivas entre si.



La franquicia como sistema de comercialización de bienes y servicios se ha consolidado como un detonador de la inversión productiva para el país. En la actualidad son más empresarios medianos y pequeños los que adoptan este esquema, por considerarlo la opción más viable para expandir su presencia en el mercado, tanto nacional como internacional.

El concepto negocio del sistema de franquicias casi siempre lo generan las empresas grandes e internacionales como, por la capacidad de investigación, inversión y alta experiencia en algún sector de la economía y sobre todo capacidad de gestión de varias filiales. Por el contrario las pequeñas y medianas empresas nacen de cero, es decir las emprenden personas con la necesidad de hacer negocios, pero que no cuentan con un concepto de empresa respaldado, capital necesario y puede llevarse a cabo por personas no especializadas o con poca experiencia profesional en un giro comercial o productivo, sujetando el éxito de un negocio a la competencia, la aceptación del mercado y lento posicionamiento.

El tamaño de la empresa franquiciante no determina el tamaño de la inversión del franquiciatario, aunque es más común el celebrar contratos entre una compañía grande y una pequeña, que acuerdos entre dos empresas grandes, es decir una gran cadena de hoteles puede ofrecer diferentes modalidades de hoteles y de servicio necesarios para expandir su mercado, si no estaría reducida a captar solo clientes de cierto nivel de capital, afectando el posicionamiento de su marca. El franquiciatario siempre se va a inclinar por obtener una franquicia reconocida con experiencia empresarial para obtener más rentabilidad.

Un empresario pyme (pequeñas y medianas empresas) necesita de un respaldo financiero, buen historial crediticio, buenas referencias personales, laborales, identificación fiscal, estudios profesionales, algunas veces propiedades,



o créditos que garanticen su solvencia económica, para ser sujeto a investigación y ser prospecto para obtener una franquicia. Por el lado del franquiciante debe proporcionar la cantidad y éxito de sus establecimientos franquiciados, junto con capital de respaldo, aunque esta sea una empresa grande, no la exime de problemas administrativos o financieros y de posibles formas engañosas de comercialización de negocios.

Contrato De Franquicia

Los tipos de franquicias se pueden distinguir por el tipo de contrato que se firme con el franquiciante, como puede ser un contrato maestro en donde se puede a terceros por la apertura y operación de unidades dentro del territorio, y el contrato de desarrollo sólo se celebra ante contratos individuales de franquicias con el franquiciante original para todas y cada una de las unidades, mientras que el contrato maestro tendrá la facultad de otorgar contratos individuales dentro de su territorio. La franquicia puede además adoptar la figura jurídica de sociedad mercantil o persona jurídica preferida, aunque la que predomina en nuestra sociedad empresarial es la sociedad anónima, pudiendo también ejercerla como persona física con actividad empresarial.

De acuerdo a la complejidad de la empresa y particularidades de la marca el contrato de franquicias debe ser justo, uniforme y proteger a ambas partes. El contrato debe contener:

1) Las Partes:

- El franquiciante.
- El Franquiciatario.
- El Subfranquiciatario.
- Socios a accionistas.



2) El Preámbulo:

- Presentación del franquiciante. Circular de Oferta de Franquicias: Tiene carácter obligatorio para la empresa franquiciante, contiene información como éxitos y fracasos de la misma, directorio de franquiciatarios y de directivos, tiendas en operación, tiendas cerradas (y razones de ello), marcas registradas, etcétera. La COF, debe contener como mínimo la información técnica, económica y financiera (acta constitutiva) establecida por el artículo 65 del Reglamento de la Propiedad Industrial.
- Contrato de proveeduría.
- Presentación de la actividad.
- Descriptiva de las marcas existentes, de sus propietarios y de las autorizaciones para su explotación.
- Afirmación de la existencia de una fórmula de calidad.
- Deseo del franquiciatario de adquirir conocimiento y explotar la fórmula.
- Previa declaración de las partes, referencias al periodo contractual.
- Garantías de propiedad intelectual.
- Defensa de derechos de propiedad industrial.

3) Objeto del Contrato:

- Definir los derechos y obligaciones de las partes.

4) Exclusividad Territorial:

- Compromiso del franquiciante y del franquiciatario de no conceder otra franquicia dentro de la zona.

5) Territorio Contractual:

- Limitación de la zona de exclusividad territorial.
- Modo de valuación y de determinación de ejercer fuera del territorio.
- Prohibición para el franquiciatario de ejercer fuera del territorio.
- Prohibición de cohabitación entre los franquiciatarios vecinos.

6) Obligaciones del Franquiciante:

- a) Licencia de la marca:



- Autorización del derecho de utilización, de reproducción de representación de las marcas.

- Limitación de los permisos.
- Garantía de la existencia material de las marcas.

b) Abastecimiento del saber que hacer (know how):

- Compromiso de suministro por el franquicia Empresas Turísticas
- Descripción de los conocimientos originales.
- Disposición de los conocimientos.
- Transmitir códigos o información secreta necesaria para la operación.
- Entrega de los manuales de procedimientos y modos operativos.
- Métodos de transmisión.
- Duración y lugar de capacitación.
- Responsabilizarse de los gastos de capacitación por el franquiciante.
- Periodo de ejecución de la capacitación.
- Compromiso de parte del franquiciante del suministro, perfeccionamiento enriquecimiento del saber que hacer.

c) Suministro de la asistencia técnica:

- Organización de la central de compra.
- Organización de la central de información.
- Condiciones de remisión y de expedición.
- Concepción y realización de la publicidad e iniciativa de franquiciatario.
- Condiciones de distribución del presupuesto nacional de publicidad.
- Condiciones de distribución del presupuesto regional de publicidad.
- Explotación del registro de clientes por informática.
- Servicio de informática.
- Servicio de mercadotecnia.
- Asistencia a la organización.
- Limitación de la ayuda a la gestión administrativa, contable y estadística.



- Asistencia jurídica.

- Visita del franquiciante al franquiciatario por iniciativa del franquiciante o a petición del franquiciatario.
- Servicio de asistencia específicos.
- Poner a disposición y renovar materiales específicos.
- Contratos de comodato (software, identificaciones).
- Contratos de arrendamiento de locales y/o equipo.

7) Obligaciones del Franquiciatario:

a) Capacitación complementaria del franquiciatario.

- Condición, lugar y tarifa de la capacitación complementaria.
- Duración de la capacitación.

b) Asistencia técnica complementaria:

- Antes y para la apertura de la franquicia.
- Montaje de su franquicia, estudios locales e instalación.
- Lanzamiento.

c) Después de la apertura:

- Asistencia por presencia real.
- Revisión de material.
- Organización y reuniones regionales.
- Programa regional de publicidad.
- La libertad de adquirir materias primas o insumos.
- Políticas para fijar precios de venta.
- Políticas sobre innovaciones o mejoras.
- Políticas sobre elaboración de nuevos productos o servicios.
- Políticas en promociones y campañas de venta.

c) Obligaciones respecto al franquiciante:

- Implementación de los conocimientos tecnológicos que le han sido transmitidos, proteger confiabilidad de inforr
- Pagar el costo de ingreso de la franquicia en caso de existir, regalías y admitir todas las inspecciones que realice el franquiciante.



- Dedicación exclusiva a la franquicia.
- Prohibición de venta de otros productos o prestación de otros servicios.
- Garantía de buena ejecución de las obligaciones del sub-franquiciatario con respecto al franquiciante.
- Información permanente al franquiciante del franquiciatario.

8) Disposiciones Diversas.

a) Duración del contrato:

- Duración en firma.
- Condiciones y duración de la renovación.
- Condiciones del término y trámite de no renovación.

b) Carácter personal del contrato.

- Conclusión en razón de la personalidad.
- Prohibición de traspaso, de transferencia de contrato sin acuerdo del franquiciante y franquiciatario.
- Autorización de confiar la explotación del contrato.
- Obligación en caso de cesión de parte del nuevo franquiciatario de efectuar su curso de capacitación con el franquiciante.
- Responsabilidad del franquiciatario con compromisos solidarios.
- Control de la modificación de la forma jurídica.
- Anulación.
- Parte mínima del capital social detenido por el franquiciatario.

c) Anticipación del término del contrato.

- En caso de inejecución de las obligaciones por la otra parte.
- En caso de no pago de las tarifas.

9) Fin del Contrato.

Este se podría caracterizar por los siguientes acontecimientos jurídicos:

- No ejecución de una obligación.
- No renovación.
- Acuerdo de las partes.
- Quiebra de una de las partes.



- Muerte del franquiciatario.
- Seguros contra daños a la propiedad
- Desastres naturales
- Devaluación económica

Cada negocio de franquicia deberá estar regulado por todas las normas leyes y procedimientos a los que están sujetas la empresas en común, considerando la legislación fiscal, la ley general de sociedades mercantiles(cuadro5), el código civil, ley federal del trabajo, código de comercio, código civil, etc. Y también el tipo tamaño y giro de la empresa. Algunos de los puntos a considerar de las leyes son:

- La constitución de los Estados Unidos Mexicanos, como ley suprema, al establecer las bases de libre competencia y la posibilidad de establecer monopolios permitidos en cuanto al uso y explotación de obras originales y creaciones nuevas.
- La legislación fiscal y tributaria en relación con el tratamiento que se le da al pago de regalías y asistencia técnica, incluyendo bajo este rubro tratados internacionales para evitar la doble tributación, celebrados válidamente por México.
- El código de comercio y el código civil en cuanto a los actos de comercio y a contratos se refiere.
- La ley general de sociedades mercantiles respecto de las entidades que participan en la relación.
- Ley de inversiones extranjeras y su reglamento, en cuanto a las actividades y origen de la inversión.
- La ley de competencia económica, en la que hace a las prácticas monopólicas en el comercio.
- La ley federal de derechos de autor en cuanto a estos derechos involucrados en una franquicia.



- La ley federal de protección al consumidor, en relación con el consumidor final de los bienes o servicios.
- La ley Federal del Trabajo, respecto de las relaciones laborales y su tratamiento.



Cuadro 3 Sociedades Mercantiles

Nombre	Mínimo de		Capital presentado por	Obligaciones de los accionistas	Tipo de administración legal
	Accionistas	Capital Social			
Sociedad Anónima (SA)	Dos	50 mil pesos	Acciones	El pago de sus acciones	Administrador único o consejo de administración
Sociedad en Nombre Colectivo (SNC)	Sin mínimo legal	Sin mínimo legal	Acciones	Responden subsidiaria, ilimitada y solidariamente a las obligaciones adquiridas	Uno o varios administradores
Sociedad en Comandita Simple (SCS)	Uno o varios socios	Sin mínimo legal	Partes sociales	Igual a la anterior y además los comanditarios sólo pagan sus aportaciones	Los socios no pueden ejercer la administración
Sociedad de Responsabilidad Limitada (S de RL)	No más de 50 socios	3 mil pesos	Partes sociales	El pago de sus aportaciones	Uno o más gerentes, socios o extraños
Sociedad en Comandita por Acciones (SCA)	Uno o varios socios	Sin mínimo legal	Acciones	Igual al de comandita simple	Igual al de comandita simple
Sociedad Cooperativa (SC)	Mínimo cinco socios	Aportaciones socios, donativos y rendimientos	Operaciones sociales	Procurar el mejoramiento social y económico de los asociados y repartir rendimientos de prorrata	asamblea general, consejo de administración, consejo de vigilancia y otras comisiones que se designen



Los organismos públicos que regulan las franquicias son el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI), organismo gubernamental donde se registran marcas, patentes y contratos de franquicia. El sistema de propiedad industrial, esta conformado por un conjunto de leyes, reglamentos, decretos y ordenamientos administrativos que la autoridad en la materia (IMPI) aplica con el propósito de proteger las invenciones e innovaciones, así como las indicaciones comerciales, por medio de patentes, registros de modelos de utilidad y diseños industriales (dibujos y modelos), registro de marcas y avisos comerciales y publicaciones de nombres comerciales, incluidas las denominaciones de origen.

La patente es un privilegio de exclusividad, que otorga el estado a un inventor o a su causahabiente (titular secundario), para que por un periodo determinado, explote su invento en su provecho, por el o por otros con su consentimiento, tales como registro de modelos de utilidad; registro de modelos industriales; registro de marcas; registro de avisos comerciales; publicación de nombres comerciales; y declaración de protección de denominaciones de origen. El registro de una marca es necesario o conveniente debido a que el estado le otorga el derecho exclusivo de su uso en la república mexicana. Aunque no es obligatorio el registro para comercializar productos ni prestar servicios y los derechos sobre la marca se inician con su uso, si es recomendable, ya que se puede evitar la copia o imitación y el aprovechamiento de su reputación comercial, así como ejercer las acciones legales oportunas contra quien haga un uso no autorizado por el titular del registro.

La Asociación Mexicana de Franquicias (AMF), esta dedicada a difundir, promover y desarrollar las franquicias de sus asociados; tiene como objetivo velar por los intereses del sector de franquicias en México, ofreciendo a sus Asociados servicios y beneficios que eleven sus estándares de calidad y reduzcan costos, mediante la participación en diversos foros gubernamentales y privados, así como la organización y desarrollo de eventos de interés para el sector.



La AMF sirve de apoyo a las personas que quieren iniciar una franquicia, porque les brinda los conocimientos necesarios para elegir la franquicia que más se acomode a sus necesidades y capacidades económicas, partiendo de la amplia experiencia que tiene la asociación en las franquicias y también por el conocimiento que tiene de sus asociados para ofrecer sus negocios.

2.4.- EMPRESAS NACIONALES.- MICRO, PEQUEÑA, MEDIANA Y GRANDES

La micro empresa se caracteriza por operar como talleres de tipo familiar con mínimas necesidades de capital, administración empírica y con al menos 15 empleados. La pequeña empresa se considera aquella que emplea entre 16 y 100 empleados y cuyas ventas no rebasen el equivalente a 1115 veces el salario mínimo general, permitiendo algunas ventajas como la flexibilidad al mercado directo de consumo, o al contacto directo entre dueño y personal lo que permite un mayor control de procesos, pero facilidad de absorber problemas del entorno económico como la inflación o largos periodos de crisis, así como disposiciones fiscales del país. Su administración no es especializada.

La mediana es considerada como la que ocupa hasta 250 empleados, estas empresas cuentan en la mayoría de los casos con una buena organización adaptación a los cambios tecnológicos y económicos, situación que no se refleja favorablemente en las utilidades, costos de operación, y calidad de producción.

Aquellas empresas que son industriales, extractivas, de servicios y comerciales, son las grandes empresas que emplean más de 250 personas, en la mayoría de los casos dominan el mercado debido al gran volumen de producción y ventas, sus operaciones se convierten en monopolísticas fijando precios y abarcando inversiones, lo que les permite obtener grandes ganancias generadas por una administración eficiente por medio de la planificación y control de sus procesos, además de contar con buenas relaciones con bancos y centros de



investigación o tecnología, todo esto con la ayuda del gran personal calificado que contratan, aunque pocas veces los gerentes de estas empresas pueden estar en estrecho control de su personal o sus divisiones de trabajo para evitar que las actividades se burocraticen. Las grandes empresas dirigen su producción principalmente a bienes suntuarios, de lujo dirigidos a la población de altos ingresos, el tamaño de sus plantas de trabajo no les permite facilidad para manejar los movimientos del mercado y de la economía, estas empresas generalmente están dominadas por capital extranjero.

Ventajas de las Pequeñas Empresas

- Capacidad de generar un nivel alto de empleos (absorben una parte importante de la Población Económicamente Activa).
- Asimilación y adaptación de tecnología.
- Producción local y de consumo básico.
- Contribuyen al desarrollo regional (por su establecimiento en diversas regiones).
- Flexibilidad al tamaño de mercado (aumento o disminución de su oferta cuando se hace necesario).
- Fácil conocimiento de empleados y trabajadores, facilitando resolver los problemas que se presentan (por la baja ocupación de personal).
- La planeación y organización no requiere de mucho capital.
- Mantiene una unidad de mando permitiendo una adecuada vinculación entre las funciones administrativas y operativas.
- Producen y venden artículos a precios competitivos (ya que sus gastos no son muy grandes y sus ganancias no son excesivas).



Desventajas de las Pequeñas Empresas

- Viven al día y no pueden soportar períodos largos de crisis en los cuales disminuyen las ventas.
- Son más vulnerables a la fiscalización y control gubernamental.
- La falta de recursos financieros los limita, ya que no tienen fácil acceso a las fuentes de financiamiento.
- Tienen pocas posibilidades de fusionarse o absorber a otras empresas; es muy difícil que pasen al rango de medianas empresas.
- Mantienen una gran tensión política ya que los grandes empresarios tratan por todos los medios de eliminar a estas empresas, por lo que la libre competencia se limita o de plano desaparece.
- Su administración no es especializada, es empírica y por lo general la llevan a cabo los propios dueños.

Ventajas de las Medianas Empresas

- Cuentan con buena organización, permitiéndoles ampliarse y adaptarse a las condiciones del mercado.
- Tienen una gran movilidad, permitiéndoles ampliar o disminuir el tamaño de la planta, así como cambiar los procesos técnicos necesarios.
- Por su dinamismo tienen posibilidad de crecimiento y de llegar a convertirse en una empresa grande.
- Absorben una porción importante de la población económicamente activa, debido a su gran capacidad de generar empleos.
- Asimilan y adaptan nuevas tecnologías con relativa facilidad.
- Se establecen en diversas regiones del país y contribuyen al desarrollo local y regional por sus efectos multiplicadores.
- Cuentan con una buena administración, aunque en muchos casos influenciada por la opinión personal de o los dueños del negocio.



Desventajas de las Medianas Empresas

- Mantienen altos costos de operación.
- No se reinvierten las utilidades para mejorar el equipo y las técnicas de producción.
- Sus ganancias no son elevadas; por lo cual, muchas veces se mantienen en el margen de operación y con muchas posibilidades de abandonar el mercado.
- No contrataran personal especializado y capacitado por no poder pagar altos salarios.
- La calidad de la producción no siempre es la mejor, muchas veces es deficiente porque los controles de calidad son mínimos o no existen.
- No pueden absorber los gastos de capacitación y actualización del personal, pero cuando lo hacen, enfrentan el problema de la fuga de personal capacitado.
- Sus posibilidades de fusión y absorción de empresas son reducidas o nulas.
- Algunos otros problemas como: ventas insuficientes, debilidad competitiva, mal servicio, mala atención al público, precios altos o calidad mala, activos fijos excesivos, mala ubicación, descontrol de inventarios, problemas de impuestos, y falta de financiamiento adecuado y oportuno.



Hoy en día hay muchos mecanismos por parte del gobierno y los bancos, entre otras entidades de apoyo, para asesorar a los microempresarios en proyectos de inversión. El gobierno por medio de las secretarías tiene programas para apoyar a las pymes en financiamiento, tecnología y gestión, estas estrategias son implementadas además por universidades, entidades del sistema financiero y diversas entidades del gobierno que han desarrollado planes para pymes turísticas. Por su parte la Secretaría de Economía tiene algunas estrategias como:

- Promover la Competencia
- Promover el financiamiento
- Promover la cultura empresarial
- Promover el acceso a tecnología
- Promover el fortalecimiento del mercado
- Promover la integración regional.

La Secretaría de Turismo tiene el programa de distintivo M a través del cual las pymes turísticas tienen acceso a cursos y talleres principalmente en materia de calidad, el Programa de Calidad Moderniza pretende que las empresas turísticas puedan estimular a sus colaboradores e incrementar sus índices de rentabilidad y competitividad, con una mejor administración, condiciones que le permitirán satisfacer las expectativas de sus clientes, orientando principalmente a mejorar y resolver cuatro aspectos básicos de la operación de las empresas:

- **El Sistema de Gestión:** direccionamiento claro y un conocimiento amplio de qué esperan sus clientes; promoviendo una adecuada planeación y la definición de objetivos claros para todos los que laboran en la empresa.
- **Procesos:** Aplicando una metodología para resolver los problemas de operación, favoreciendo la integración y evitando el desperdicio.



- **Desarrollo Humano:** Crear las condiciones necesarias para que el personal libere su potencial y haga contribuciones significativas, impulsando la competitividad de la empresa.
- **Sistema de Información y Diagnóstico:** Desarrollar un sistema que permita conocer la situación de su entorno y de su condición interna con el cual el empresario pueda tomar oportunamente las decisiones y establecer las políticas o directrices del negocio.

Con el Programa Moderniza las empresas deberán alcanzar beneficios cuantificables en tres líneas fundamentales:

- Elevar la calidad de los servicios y mejorar la atención, para la satisfacción de los clientes.
- Elevar las ventas y reducir los costos, para la satisfacción de los propietarios.
- Humanizar el trabajo, incrementando la participación y por consecuencia elevar la satisfacción de los colaboradores.

Algunos de los obstáculos que ha frenado por mucho tiempo al adecuado desarrollo de las Pymes, son en la mayoría de los casos problemas de financiamiento necesario y seguimiento a su capacidad de gestión. Los micro créditos están mas enfocados para procesos productivos, que de servicios y recurren los microempresarios a más de un crédito para solventar el inicio del negocio, siendo que realmente lo que se necesitan es conseguir un financiamiento grande con una sola institución, con tasas de interés razonable, para soportar todo el proceso de creación de una empresa.



El financiamiento de una pyme debe contemplar la capacidad de pago resultado de la operación inicial; comúnmente intentan captar financiamiento de varias fuentes y su respuesta de pago no es estable por los diferentes esquemas de cada una de las instituciones de crédito y caen en el endeudamiento, por lo que es mejor un solo crédito grande que muchos pequeños.

La capacitación y asesoría que dan las instituciones a las pymes, aunque es bueno, no es homogéneo entre todas las instituciones y necesita enfocarse en la práctica a un giro específico de empresa o brindar la asesoría dependiendo de las características de cada una de las empresas a desarrollar. Estas instituciones suelen dar toda la capacitación teórica necesaria para iniciar un negocio, cuando también es indispensable seguir a las pequeñas y medianas empresas en el proceso de sobre vivencia, ya que pueden estar sujetas a tener desviaciones con la administración del personal, perfil y objetivos del negocio, así como problemas en la promoción de sus productos o servicios, que pocas veces consiguen sostener.

Para reducir los riesgos más comunes a los que se exponen las pymes en su desarrollo, es necesario seguir un esquema de coordinación entre empresas y gobiernos en el flujo de información que debe existir para garantizar que se capaciten y asesoren las pymes. El esquema de flujo de información se propone a continuación en seis puntos (cuadro 6)³:

- **Inteligencia de Mercado:** Documentar, concretar y publicar los casos de éxito y fracaso de las pymes turísticas permitirá comunicar y capitalizar el aprendizaje. Es necesario Incrementar la cantidad de información y el nivel de detalle de la Información estadística disponible. Es también necesario realizar investigación de mercado principalmente en el ámbito local.

³ Liliana Ruiz Fuentes La Difícil Escalada De Hacer Empresa Vip Bussines p.31-32 septiembre-octubre 2005



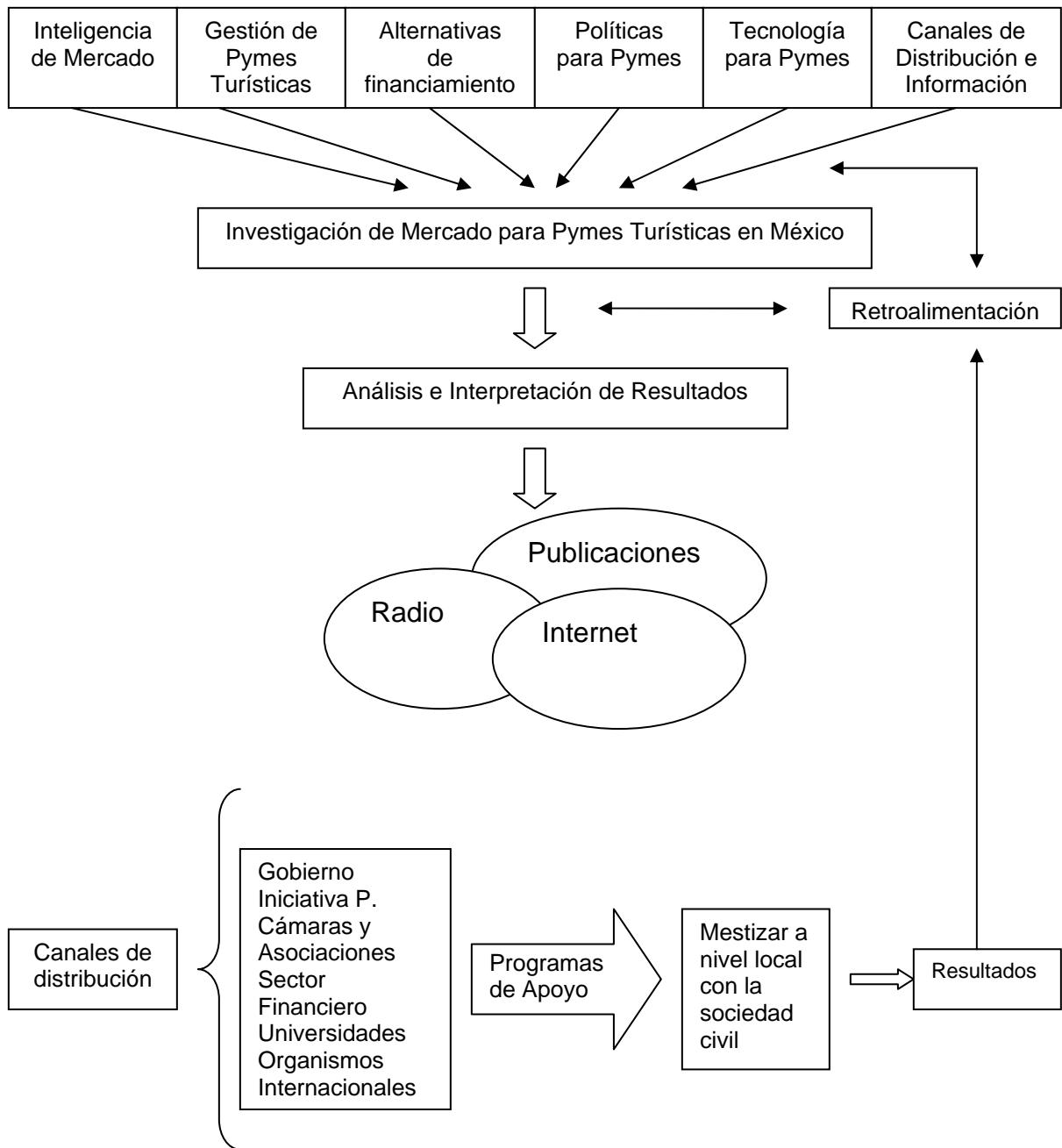
- **Gestión para Pymes Turísticas:** Una vez que las alternativas de financiamiento sean funcionales, el acceso a estas dependerá principalmente de la habilidad y eficiencia en la gestión de las empresas. Se recomienda hacer investigación respecto a la cultura empresarial, practicas contables, competencias laborales tanto para colaboradores como para directores de empresa entre otros temas.
- **Alternativas de Financiamiento:** El cambio en esta área será evidente, esto se esta trabajando tanto por parte del gobierno como de otras instituciones del sector financiero para pymes del sector servicios en general. Las pymes turísticas deberán estar preparadas para que cuando esto suceda pueda combinar los recursos y programas a las necesidades específicas del sector.
- **Políticas Publicas:** Para que las alternativas de financiamiento fluyan a las pymes turísticas es necesario precisar políticas públicas para los temas y escalas implicados en cada región, Las expectativas de competitividad sobre la política turística, deben enfocarse como se esta haciendo en la secretaria de economía a generar las condiciones apropiadas en factores económicos, condiciones sociales pero específicamente para el sector turístico principalmente a nivel local e incluyendo las condiciones medio ambientales. La coordinación entre los actores (recursos) implicados en la producción de turismo, es un requisito cada vez más importante para el éxito de cualquier estrategia y política turística.
- **Canales de Distribución:** Es necesario aplicar una visión sistemática para articular las redes e implementar planes, programas y metodologías de una manera funcional. En principio se recomendaría realizar un inventario de los recursos disponibles que sirvan para este fin al sistema turístico.



- **Tecnología para pymes turísticas:** Se sugiere enfocar los esfuerzos respecto a la tecnología hacia las herramientas que permitan el conocimiento. Esto debido a que las empresas turísticas pequeñas y medianas presentan mayor oportunidad de hacer innovación tecnológica enfocada a la gestión y los procesos más que aspectos técnicos de hardware y software o maquinaria y equipo.



Cuadro 4 Flujo De Información Pymes





Las asociaciones como la asociación de franquicias, la asociación de hoteles y motéeles, el consejo empresarial, turístico, la cámara nacional de comercio y turismo, pueden ayudar a los pequeños empresarios con el concepto de negocio a realizar, estas pueden proporcionar colaboración de acuerdo a su función en particular, como se presento en el primer capitulo, representando sus intereses respecto a las leyes, tramites gubernamentales, contingencias ambientales económicas, planes de marketing, reconocimiento frente a otras empresas y principalmente a estar a la vanguardia en la prestación de servicios de acuerdo a las nuevas tendencias que se dan constantemente en el mercado.

Casi todas las instituciones de crédito y los bancos tienen esquemas y planes de financiamiento para las pymes, la cantidad de crédito otorgado depende de la propuesta de negocio, adicionalmente hay franquicias que ofrecen financiamiento para la remodelación de instalaciones y manejo de promoción de marcas.

Cuadro 5 Instituciones de Crédito para Pymes

TARJETA NEGOCIOS	 GRUPO FINANCIERO BANORTE CREDI ACTIVO CREDI ACTIVO PARAGUAS	 CREDINAFIN	 FICET CRÉDITO PyME	 Santander Serfin CRÉDITO PyME CRÉDITO ÁGIL	
 BANREGIO BANCO REGIONAL DE MONTERREY, S.A. REGIO MIPyME	 HSBC CRÉDITO A NEGOCIOS CRÉDITO A NEGOCIOS MILLÓN CRÉDITO A NEGOCIOS EQUIPAMIENTO MILLÓN	 BANCOVEXT CRÉDITO PyME	 MERCURIO CRÉDITO PyME	 BANCO DEL BAJÍO MIPyME BAJÍO	 BANSÍ BANSÍ TRADICIONAL
 AFIRME APOYO A PyMEs	 Banamex CRÉDITO REVOLVENTE	 Scotiabank Inverlat GRUPO FINANCIERO SCOTIA PyME	 HIR PyME SOFOL CRÉDITO PyME	 CRÉDITO SIMPLE PARA PyMEs	
 fideicomiso unicrese CREDIPyME UNICRESE	 CRÉDITOS PRO//EGOCIO CRÉDITO PyME	 FUNTEC CRÉDITO PyME FIPREV II	 CRÉDITO PyME	 BANCO AZTECA ve por tu futuro EMPRESARIO AZTECA	
 m'nex CRÉDITO PyME	 INBLUPYME CRÉDITO PyME				



Por los anteriores planteamientos de la problemática a la que se enfrentan las pequeñas y medianas empresas en nuestro país y por las conveniencias que ofrecen las franquicias respecto a la posibilidad de solventar estos problemas, es recomendable para las pymes se acerquen a desarrollar un negocio por medio de franquicias, que si bien no les dará la total garantía de éxito, pero les podrá ofrecer orientación mas especifica de acuerdo a l tipo de negocio, así como un apoyo en todo el proceso del ciclo de vida de la empresa o franquicia en particular.

2.5.- EMPRESAS TURISTICAS

Las empresas turísticas se definen de las mismas medidas que utiliza la Secretaria de Economía para todos los sectores productivos del país, considerando el numero de trabajadores que emplean para su operación (cuadro6), sin embargo la Secretaria de Turismo aplica una distinción en particular, de aquellas empresas consideradas turísticas por el tipo de servicios que ofrecen en su operación. Las características de las empresas turísticas son:

- Empresas hoteleras con establecimientos de categoría 1 a cuatro estrellas que sean propiedad mayoritaria de mexicanos y que tengan compromiso de operarse bajo sistemas de operación hotelera tradicional.
- Tipo medio que se ubiquen en centros turísticos, que sean propiedad mayoritaria de mexicanos que tengan como mercado fundamental el turismo.
- Agencias de viaje y operadores turísticos mexicanos cuya actividad central sea la captación de turistas del extranjero hacia destinos nacionales, la atención del mercado nacional con programa dentro de México.
- Empresas de turismo alternativo (ecoturismo, turismo de aventura) con proyectos de alto impacto social y turístico.



- Empresas de transportación turística terrestre

Cuadro 6 Clasificación de Micro Pequeña y Mediana Empresa

Estratificación por Número de Trabajadores			
Sector/Tamaño	Industria	Comercio	Servicios
Micro	0-10	0-10	0-10
Pequeña	11-50	11-30	11-50
Mediana	51-250	31-100	51-100

Las empresas que enfatizan su operación en el desarrollo de los servicios turísticos, se dividen en tres grupos principales que pueden considerarse los pilares básicos para la práctica del turismo:

- Las de transportes.
- Las de hospedaje y de alimentación.
- Las organizadoras, promotoras y agencias de viajes.

Un grupo importante de empresas lo forman las consumidoras, productoras, proveedoras, distribuidoras, instituciones promotoras, organismos e instituciones que integran el sistema turístico del país.

Clasificación por subsector productivo:

- **Transporte y auxiliares:** Incluye el transporte aéreo, marítimo, ferroviario, sector del taxi, vehículos de tracción animal.
- **Alojamiento:** hoteles, apartamentos, casas rurales, cabañas...etc.
- **Restauración:** restaurantes, bares, cafeterías, clubes, etc.
- **Intermediación:** tour operadores y AAVV.
- **Financieras:** compañías de seguros y bancos.



- **Alquileres:** de vehículos, de material audiovisual.
- **Servicios profesionales:** guías turísticas.
- **Actividades culturales de ocio:** teatros, espectáculos, discotecas, cines, zoológicos, etc.
- **Comerciales:** dedicado a la venta de productos para los turistas.
- **Educativos:** Empresas que ofrecen aprendizaje de idiomas en el extranjero, capacitación y especialización de servicios turísticos.

Clasificación por el canal de comercialización que utilizan sus servicios:

- **Directa:** Cuentan con representaciones propias y promueven sus bienes o servicios contratados directamente por el mercado consumidor y a través de la cadena de intermediarios minoristas.
- **Indirecta:** Producen para otras empresas que después trasladan sus productos a los turistas estos se conforman la mayoría en el segmento de viajes internacionales, ya que dependen de agentes mayoristas que integran los servicios turísticos comercializándolos por su cuenta con un margen de utilidad, comisionando a otros agentes minoristas.

Clasificación por la estructura organizacional o corporativa:

- **Grupos Empresariales**
- **Las Asociadas**
- **Individuales**
- **Cadenas**



Grupos Empresariales

Están constituidos por varias empresas con personalidad jurídica distinta pero que tienen una dependencia en la propiedad unas de otras. El grupo empresarial es aquel conjunto de empresas que tienen un mismo dueño o accionista mayoritario, pero que no están enramadas como subsidiarias, es solamente la suma de intereses, los grupos empresariales pueden estar integrados verticalmente o horizontalmente.

Los grupos empresariales tienen subsidiarias están ligadas entre si dentro de un proceso para un producto final incluyendo la distribución al consumidor final. Mientras que las integradas horizontalmente son las que están muy diversificadas y donde en la practica no hay relación entre las subsidiarías.

La ventaja de los grupos empresariales es la diversificación, además de contar con un seguro natural de mercado, toda vez que cuando algún sector sufre por ciertas condiciones de mercado, pueden tener la oportunidad de compensar la caída de los ingresos de alguna subsidiaria con el desempeño favorable de otra, porque la mayor parte de ellas tienen activos en el extranjero o cuentan con importantes asociaciones, también aprovechan el financiamiento (proveedores) que se pueden dar entre subsidiarias y filiales, así como suministro de materias primas.

Con la firma del Gatt, (siglas en ingles del Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio) en los años ochenta, muchos grupos empresariales diversificaron sus estrategias de desarrollo, para incluir el turismo dentro de sus operaciones, por lo que se dedicaron a comprar empresas turísticas y empresas gubernamentales turísticas mas pequeñas, rescatándolas de crisis financieras o de mantenimiento.



Entre los grupos empresariales que se dedicaron a la compra de empresas turísticas destacan: Tural S. A. (integrado por un grupo de empresarios del sector comercial y financiero del país, que adquirió Nacional Hotelera), otro grupo similar lo fue Dictum, que adquirió Aeroméxico de SIDEK (anteriormente un grupo que laboraba fundamentalmente en el sector siderúrgico) en ese tiempo.. Grupo San Luis propietario de minas entre otras industrias y dueño de los hoteles operados por Hyatt, que posteriormente, pusieron en venta), Grupo Brenner-Cosío (grupo industrial y comercial el primero y financiero e industrial el segundo) que adquirieron de Banamex los Hoteles Camino Real y Hoteles Calinda así como una participación accionaría de Mexicana de Aviación, Grupo DSC (con intereses en el sector constructivo) conjuntamente con un grupo español, han adquirido propiedades hoteleras en diversos lugares, Grupo Slim, ahora Grupo Carso (vinculado con el sector comercial y de servicios), que adquirió después Hoteles Calinda del Grupo Cosío, Cementos Mexicanos (CEMEX) desarrollo hoteles en diferentes centros turísticos bajo la operación de la cadena de hoteles Marriott.

En la actualidad la tendencia del mercado turistico sobre fusiones y adquisiciones de empresas turísticas por grupos corporativos es muy grande, tal es el caso de las aerolíneas, Aermexico, Mexicana, La compra de varios hoteles independientes por cadenas españolas como EuroStar sobre Paseo de la Reforma, así como las grandes edificaciones construidos por inmobiliarias, que rentan sus espacios para la operación de hoteles, encargándose estas nadamas del mantenimiento de sus desarrollos.



Empresas Asociadas

Son agrupaciones de empresas independientes para conseguir unos objetivos concretos a través de la representación asesoría y capacitación. La conveniencia para los hoteles independientes de integrarse a asociaciones, es por que les ayuda a mejorar sus operaciones, lograr mejores ventas, estimular el valor o revaluar sus activos, así como:

- Penetrar mas eficientemente en los mercados
- Lograr economías de escala que permitan una mayor eficiencia en el aprovechamiento de recursos humanos, promocionales, publicitarios y de ventas.
- Integrar sistemas administrativos mas eficientes estableciendo:
 - Un sistema uniforme de contabilidad
 - Catálogos de cuenta
 - Manuales de contabilización
- Formatos de reportes diarios de ingresos, análisis de costos y gastos departamentales.
- Índices inteligibles para efectos financieros y en su caso, para presentación a fuentes financieras y comparables con estadísticas internacionales.
- Información indispensable para lograr: remodelaciones o mejoras, ampliaciones, modernización de equipamientos, complementos de equipos de operación.

La mayoría de los hoteles independientes en la República Mexicana, están mal operados, tienen instalaciones viejas y administración obsoleta, además carecen de recursos económicos para invertir en la corrección de sus operaciones.



Algunos que de los hoteles independientes han sobrevivido con pocos recursos, acuden a cadenas internacionales para remodelar sus inmuebles, algunos otros optan por vender sus hoteles, para ellos una buena alternativa es formar grupos de empresas nacionales que:

- Constituyan equipos de promoción y ventas tan buenos como las cadenas de hoteles.
- Establezcan sistemas de reservaciones a un costo considerable asociándose con los sistemas internacionales.
- Los representen sus intereses ante problemas económicos y políticos.
- Elaboren planes estratégicos de financiamiento para la pequeña y mediana empresa para la:
 - Adquisición de inmuebles hoteleros
 - Adquisición de mobiliario, decoración, instalaciones y equipo de operación.
 - Financiamiento para capital de trabajo.
 - Capitalizaciones temporales.
 - Realización de estudios de mercado
 - Fondos para capacitación y entrenamiento

Del adecuado seguimiento que le den los hoteles independientes a estos puntos, logran estar a la vanguardia ante los retos que se presentan en el mercado nacional e internacional de la hotelería.



Empresas Individuales

Formadas por una sola persona física o jurídica como las pequeñas y medianas empresas (pyme), que representan en México un alto porcentaje de las instituciones generadoras de empleo y un importante motor de la economía. De los 3.7 millones de establecimientos que hay en el país 96% es pyme y cada año cerca de 200,000 empresas son creadas identificándose en el sector servicios que en los últimos años ha sido el de mayor crecimiento. De este modo y siendo el turismo la tercera actividad más importante del país se puede decir que un alto porcentaje de pymes son turísticas.

La Secretaria de Turismo en conjunto con la Secretaria de Economía definen las pymes turísticas aquellas:

- Empresas hoteleras con establecimientos de categoría 4 estrellas que sean propiedad mayoritaria de mexicanos y que tengan compromiso de operarse bajo sistemas de operación hotelera tradicional.
- Tipo medio que se ubiquen en centros turísticos, que sean propiedad mayoritaria de mexicanos, que tengan como mercado fundamental el turismo.
- Agencias de viajes y operadores turísticos mexicanos cuya actividad central sea la captación de turistas extranjeros hacia destinos nacionales, la atención del mercado nacional con programas dentro de México.
- Empresas de Turismo Alternativo (ecoturismo, turismo de aventura) con proyectos de alto impacto social y turístico.
- Empresas de transportación turística terrestre.



Cadenas Empresariales

Actualmente, las principales cadenas hoteleras de Estados Unidos, Europa y Asia se encuentran localizadas en nuestro país. Las cadenas son agrupaciones de empresas normalmente en el sector de hoteles, restaurantes y agentes de viajes, que están ligados entre sí por contratos de arrendamiento o franquicia.

Las cadenas que se dedican al hospedaje tienen hoteles distribuidos en distintas zonas nacionales e internacionales, pueden operar como propietarias, participar en copropiedad de establecimientos, arrendar, gestionar establecimientos de otros propietarios, o franquiciar.

Las cadenas hoteleras comúnmente utilizan una marca registrada y un sistema de reservaciones como parte integral de la administración de sus propiedades, en la mayoría de los casos están integradas por una gran cadena de agencias de viajes, tour operadores, hoteles y restaurantes con filiales en todo el mundo.

Las principales causas por las que se expanden las cadenas internacionalmente, se deben a los siguientes factores:

- La aparición de nuevos centros comerciales en todo el mundo, la creciente competitividad entre los países recientemente industrializados para convertirse en centros comerciales y financieros líderes, produjo un “boom” de la construcción de hoteles y una gran oportunidad de desarrollo para las Cadenas en el área turística.
- Los gobiernos estimulan o restringen el crecimiento del turismo internacional. Se puede encontrar una gran variedad de barreras para viajar alrededor del mundo, por ejemplo freno del flujo de personas



(visados), retrasos administrativos para obtener autorizaciones en la construcción o la gestión de hoteles por parte de las cadenas hoteleras extranjeras, y discriminación respecto a las empresas nacionales.

- La expansión de corporaciones transnacionales en el área turística se dio principalmente en los años setenta y ochenta, con el objeto de expandir sus propiedades inmobiliarias y explotación de zonas geográficas de otros países, e internacionalización de su mercado.

Generalmente las cadenas persiguen los países donde es mayor el tamaño y crecimiento de la demanda turística, la política del gobierno local es accesible respecto a las empresas extranjeras, o cuentan con una estabilidad política, social y económica del país.

La ubicación del establecimiento hotelero dentro del destino elegido es una decisión crítica para las cadenas, al momento de decidir sobre la mejor inversión, ya que los hoteles de ciudad proporcionan servicios orientados al viajero que se desplaza por motivos de negocios, buscando centros financieros, centros comerciales, fabricas, vías de acceso y transporte, en cambio los centros turísticos tienden a atraer a los viajeros que se desplazan por motivos de ocio, y los hoteles vacacionales dependen en gran medida de la situación paisajística, del clima y de otros entretenimientos deseados por los visitantes.

Las cadenas por lo general construyen majestuosos desarrollos, con variedad de centros de consumo, áreas recreativas, servicios complementarios, habitaciones lujosas y amplísimas, además se encuentran localizadas en zonas altamente atractivas para la práctica del turismo. Por medio de sus sistemas de reservaciones logran atraer a turistas de todo el mundo, que buscan este tipo de servicios por los que se distinguen las cadenas:



- Una oferta de servicios de alta calidad, incluyendo atributos tales como el diseño, comodidad, rendimiento, eficacia, grado de profesionalidad y actitud hacia los clientes.
- Una marca comercial de la empresa turística, garantiza un cierto nivel de calidad y seguridad deseado, proporcionando así, una ventaja competitiva importante sobre otras empresas, sobre todo en aquellas dónde los clientes están consumiendo el servicio en un ambiente poco acogedor.
- Una garantía de encontrar instalaciones o áreas recreativas de lujo, localizadas en zonas atractivas para el turismo, transporte accesible aun sin haber conocido antes los inmuebles.
- La habilidad de las cadenas hoteleras internacionales para entrar en nuevos mercados de forma fácil y rápida, gracias a un conjunto de activos intangibles y habilidades logísticas, que pueden proporcionar a cualquier hotel recientemente asociado a la cadena, con un costo más bajo que en el caso de nuevas entradas potenciales de otros competidores en el negocio hotelero.
- La disponibilidad de un sistema global de reservas es percibida por los viajeros internacionales, generalmente como beneficiosa y como un medio para facilitar el proceso de realización de la reserva, además de reducir la idea de posibles fraudes.
- Tener la capacidad organizativa necesaria para adaptar los productos a la infraestructura local.
- Poder contratar recursos humanos especializados o profesionales a sueldos razonables.
- Tener acceso a proveedores confiables, que abastezcan de una amplia variedad de productos alimentos y bebidas necesarios para el funcionamiento de los hoteles.



Clasificación De Cadenas

- Cadenas Propietarias: Son aquellas operadoras que utilizan sus recursos, nombre y estructura administrativa completamente independiente.
- Cadenas de Franquicia: Se constituyen como operadoras con sus propios recursos, pero con el nombre del grupo que otorga la concesión o la franquicia.
- Cadenas de Afiliación: Tienen como fin primordial aprovechar ventajas relacionadas con reservaciones y ventas, siendo el resto de la administración, completamente independiente.
- Cadenas Operadoras: Manejan hoteles o restaurantes propiedad de terceros.
- Cadenas Inversionistas.- Proyectan, financian, construyen y administran hoteles con recursos y riesgos propios.
- Cadenas Mixtas.- Operadores y diferentes inversionistas se asocian para la planeación, desarrollo y operación de un proyecto hotelero.

Formas de Operación

Según la manera en que operan las cadenas se pueden clasificar en dos tipos de contrato: contrato de arrendamiento y contrato de administración o también una administración mixta con filiales y subsidiarias. Por ejemplo:

- Un corporativo dueño de diversos hoteles:
 - Se requiere de formar una sola compañía en la cual cada hotel opera como una marca o sub. sección. Una misma cadena de hoteles puede tener diferentes marcas dirigidas a diferentes tipos de mercado.
 - Ahorra en cuotas de afiliación, de registro y otros gastos
 - No hay protección total a los activos.



- Holding con subsidiarias individuales dueñas de cada hotel:
 - Provee de beneficios en cuanto a la protección de activo.
 - Para la holding su principal activo es la participación que tiene en las subsidiarias, las cuales son propietarias de los activos de cada hotel.
 - Las utilidades fluyen de la subsidiaria a la holding por medio del pago de dividendos.
- Contratos de arrendamiento entre holding y las subsidiarias.
 - Existe una protección adicional debido a que el terreno, el edificio, el mobiliario y el equipo pertenecen a la holding, y de esta manera están protegidos contra la eventuales perdidas de la subsidiaria.
 - La subsidiaria paga una renta a la holding por el hotel.
- Contrato de administración entre la subsidiaria y la holding
 - Las ventajas son las mismas que el anterior en términos de impuestos y protección en caso de perdidas.
 - En esta el terreno, el edificio, mobiliario y equipo pertenecen a la subsidiaria. La holding, es la administradora del hotel, y esta recibe un pago por sus servicios.

El contrato de administración, es un acuerdo por medio del cual el control operacional de la empresa, es cedido por contrato a otra empresa que realiza las funciones necesarias de gestión, a cambio de una tasa financiera. Es un acuerdo entre la compañía de gestión y la propietaria para explotar el hotel, mientras que el propietario del hotel no toma ninguna decisión de tipo operacional, pero asume responsabilidades relativas al capital necesario, los gastos y las deudas. El pago por los servicios de gestión es un porcentaje de las utilidades brutas del hotel, además incluye el pago por la labor de marketing y ventas.



Las funciones de la empresa de gestión son las mismas que llevaría a cabo una empresa de hospedaje dirigiendo su hotel, los servicios incluyen la gestión en general, la administración financiera, la administración del personal, aunque limitada capacidad para invertir y generar deudas a largo plazo.

Los contratos de arrendamiento son acuerdos por medio del cual el control operacional de la empresa en todas sus funciones, es realizado por una empresa principal dentro de un establecimiento para uso comercial, cedido por un arrendatario que otorga el derecho de uso y disfrute de un inmueble a largo plazo, por medio de una contraprestación económica periódica, calculada a partir de las características del inmueble a arrendar como la vida útil, mantenimiento, calidad de instalaciones y acondicionamiento pactados por medio de contrato.

Una ventaja importante de los contratos de arrendamiento y administración, es que pueden combinarse con otras formas de administración como alianzas o join-ventures, etc. Al momento en que la empresa gestora, adquiere las condiciones del contrato principal de la operación del negocio aprobado por el propietario, e incluso el inmueble puede o no pertenecer al propietario, conjuntado la operación con un contrato de arrendamiento del inmueble, con una empresa inmobiliaria en particular, o así también con el dueño del edificio, pudiendo ser el propietario en ambos casos un banco, una empresa de seguros, una cadena de hoteles, o tal vez perteneciente a la misma empresa gestora contratada por una cadena hotelera propietaria para expandir su marca.

Dentro del mundo empresarial de la hotelería no hay algún grupo que considere más rentable invertir en terrenos para el desarrollo de un hotel, para luego administrarlo o dejar a otros la inversión del inmueble y sólo operar el establecimiento.



Las cadenas como GRUPO POSADAS han ganado rentabilidad abarcando más hoteles operados que en propiedad, y para otras cadenas como Palace Resort ha sido mas importante ser dueño de hoteles, porque así pueden tener un mayor control de su mantenimiento y remodelación.

Host Marriot Corp uno de los conglomerados mas grandes de Estados Unidos controla marcas como Ritz-Carlton, Hyatt, JW Marriot, Hilton o Four Seasons a finales del 2005 compraron 25 hoteles y 13 más de otros países, pertenecientes a Starwood en sus diferentes marcas como Westin, Sheraton, W o St. Regis, sumando 964 habitaciones más para el conglomerado, aunque estas propiedades compradas seguirán siendo gestionadas por Starwood. En total el grupo controla 145 establecimientos de lujo, 74 mil habitaciones, bajo 17 marcas en nueve países.

JW Marriot invierte en la construcción o compra de inmuebles, pero después los vende para desarrollar nuevos proyectos, aunque estos hoteles vendidos siguen usando la marca y operación de Marriot. Por ejemplo, de los 2700 hoteles de la cadena que operan en el mundo solo 5 son propiedad de la cadena. El resto están en manos de inversionistas, que suelen ser compañías de seguros, bancos, etc., encargándose exclusivamente de la operación del hotel.

Otras cadenas compran hoteles de otras marcas para cubrir una zona geográfica o mercado ya determinado. En el caso de NH grupo muy grande en Europa, que para ganar presencia en México se asocio con Grupo Chartell conocida por sus hoteles Cristal, Hilton y Travelodge, para remodelar hoteles pequeños de la ciudad dirigidos al turismo de negocios.



Una tendencia marcada de las grandes cadenas respecto a los inmuebles, es que ya no quieren ser propietarias, ahora fijan más su operación en el arrendamiento. Esto se ha traducido en una mayor expansión de las firmas, mejores dividendos para los inversionistas, y pocos beneficios visibles para el cliente. En el caso de NH con 16 hoteles en México cuatro de ellos bajo el esquema de arrendamiento, como el ubicado en el Centro Histórico de la Ciudad de México. Mismo caso para la cadena Carlson que introducirá este régimen en dos nuevos hoteles de playa, ya que actualmente de sus 12 hoteles que operan en la República Mexicana todos son franquicias. Datos de NH revelan que las seis cadenas más importantes NH, Accor, Hilton, Six Continents, Sol Meliá y Millennium, arrojan un total de 661.100 habitaciones, donde 15% corresponden a propiedad, 31% arrendamiento y 54% a franquicias, caso contrario en México D.F., donde 35% es propiedad, 15% arrendamiento y 50% franquicia. Al 2005 Grupo Posadas registró una cartera de 92 hoteles de los cuales 58% son franquicias, 31 arrendados.

En general el arrendamiento permite a las empresas hoteleras crecer sin invertir en inmuebles, consolidar los ingresos de la operación al mejorar la disponibilidad de capital de trabajo, reducción de gastos, reducción de endeudamiento, ofrece beneficios tributarios y les da una plusvalía interesante a los inversionistas, al mismo tiempo proporciona una ventaja de financiamiento de los inmuebles al 100% de su valor.

Estrategias de Gestión Administrativa

Las cadenas internacionales han experimentado fusiones, alianzas, expansiones y cambios de propietario en cuantiosas operaciones de compra y venta, como estrategias administrativas para pelear con sus competidores, hacer crecer sus compañías o expandir sus mercados.



Hilton Hotels Corp lanzo en enero del 2006 una nueva marca de lujo llamada Waldorf-Astoria Collection, la cual se creó como una combinación de hoteles ya existentes y nuevos recintos, asumiendo la administración de tres hoteles propiedad del fondo de inversión inmobiliaria CNL Hotels and Resorts Inc., Cadena de hoteles de lujo que tienen operaciones en varios estados de U.S.A., esta operación también resultó con la venta de hoteles que la cadena Hilton compró en Reino Unido, y que ahora venderá a CNL Hotels & Resorts Inc.⁴

Grupo presidente pertenece a intercontinental Group, uno de las cadenas más grandes en el mundo ejemplo de la diversificación y expansión de su marca, representa tres divisiones de negocios: hoteles, restaurantes, y club vacacional. Los hoteles son categoría de lujo y “business” que están establecidos en varios estados de la república, y uno más que está en proceso de construcción de una torre de 32 pisos con 215 habitaciones en la ciudad de México, entre ellos seis pisos de condominios serán destinados a bienes raíces, restaurantes, salones de banquetes, una amplia zona comercial y un moderno spa. La división Club vacacional es un tipo de tiempo compartido, que consiste en la adquisición de paquetes con puntos para tener derecho a los hoteles del grupo en cualquier fecha y número de noches. La marca de restaurantes está segmentada en marcas internacionales y nacionales, uno de ellos es el Alfredo Di Roma, The Palm, Au Pied de Cochon y L, Alsace, además de los restaurantes que manejan en cada uno de sus hoteles. Cabe mencionar también que Grupo presidente trabaja con las líneas aéreas con los paquetes VTP y Gran Plan para ofrecer viajes todo pagado,

⁴ mx.news.yahoo.com/060117/1lle1.html



Alianzas

Es la unión de un grupo de empresas en la cual sus recursos humanos, materiales y capitales, así como sus propios beneficios, los unen para competir contra un mismo adversario. Es una colaboración entre empresas en términos de concesión de licencias, acuerdos de abastecimiento, iniciativas de capital de riesgo, adquisiciones conjuntas y muchas otras formas de cooperación, bajo un tiempo y espacio económico determinado, para alcanzar sus propios objetivos preestablecidos, pudiéndose dar también en empresas rivales o de diferentes giros como proveedores o agencias de viajes y aerolíneas, comúnmente las alianzas se da en empresas pequeñas y no dominantes. La alianza como una estrategia de expansión, les permite defenderse de empresas globales, incrementar el acceso a mercados, a conseguir economías de escala, protección de riesgos financieros y reducción de competencia. Estas ventajas especialmente incluyen:

- La protección de la calidad de productos intermedios o finales que los vendedores necesitan.
- La eliminación de la incertidumbre del comprador sobre la naturaleza del producto mediante el conocimiento de la marca.
- La eliminación de los costes de negociación y de la intervención gubernamental.

La figura jurídica de las alianzas se da por el acuerdo entre contratos de asociación en participación por medio del cual, una persona denominada asociado, otorga dinero, bienes o servicios, a otra denominada asociante, para la realización de un negocio mercantil; a cambio de que el asociante le participe en las utilidades o pérdidas del negocio.



Algunas de las alianzas mas interesantes, son las que realizan las cadenas de hoteles con aerolíneas y bancos, porque ofrecen paquetes y/o promociones que incluyen el boleto de avión y una habitación, pudiendo pagar a plazos sin intereses con las tarjetas de crédito garantizando un espacio turístico, una tarifa accesible y la posibilidad de viajar con toda la familia, a cambio de determinados días de vacaciones o membresías de huéspedes frecuentes por varios años.

Las alianzas permiten a las empresas obtener ventajas frente a otras cadenas de hoteles, que no cuentan con hoteles en todo el mundo y logran captar más clientes frecuentes a pesar de las altas tarifas. GICSA y Grupo GDI empresas constructoras y desarrolladoras, firmaron una alianza con Grupo Posadas, que contempla la construcción de 22 hoteles en ciudades estratégicas del país para el segmento de negocios, para generar desarrollos que ofrecen diferentes servicios en un mismo lugar, razón por la cual los hoteles One estarán dentro de los centros comerciales que construirán. A través de esta alianza, Grupo Posadas incrementa su capacidad en cerca de 25%, pasando de 95 a 120 hoteles en cinco países. Este crecimiento forma parte del plan de negocio de la compañía y muestra la estabilidad financiera del Grupo⁵.

Joint-Ventures

Contrato por el cual un conjunto de sujetos de derecho realizan aportes de las mas diversas especies, que no implican la pérdida de la identidad e individualidad como persona jurídica o empresa, para la realización de un negocio común, pudiendo ser éste desde la creación de bienes hasta la prestación de servicios, desarrollándose durante un lapso de tiempo limitado, con la finalidad de obtener beneficios económicos.

⁵http://www.posadas.com/portal/landingpage/WebsitePosadas/esp_sala_notas18.htm



El contrato de Joint-venture es la alianza más estructurada y duradera en que dos empresas agregan recursos y suman mercados, así conforman una nueva unión de mercados u otras empresas.

Las empresas bajo el régimen de joint-venture comparten activos, riesgos y beneficios, en la participación de una empresa en particular o de un proyecto de inversión, por parte de más de una empresa o grupo económico. Los recursos que aportan pueden ser en materia prima, capital, tecnología, conocimiento del mercado, ventas y canales de distribución, personal, financiamiento. Las empresas joint-venture reciben diferentes denominaciones, estas se conocen como: empresas mixtas, sociedades mixtas, empresas conjuntas, negocios conjuntos o asociaciones económicas internacionales,

Una joint-venture se forma por contrato, en el cual cada socio asume responsabilidad ilimitada, por las deudas de la organización, usualmente se le llama contrato de asociación económica y este debe considerarse como un contrato internacional, pues una de sus partes es extranjero. La relación entre empresas suele ser accionaría, constituyendo así una forma de inversión directa, y la participación o distribución de las acciones, puede ser cualquiera relacionada con la contribución financiera de cada socio, o basada en otras contribuciones como la tecnología, la gestión, y el acceso a los mercados. Normalmente la empresa extranjera aporta el capital y la tecnología mientras que el socio local aporta el capital, conocimientos y control del mercado local

Beneficios de implementar un Joint Venture:

- Tener la posibilidad de aumentar tus ventajas competitivas.
- Abarcarías nuevos mercados, lo que aumentaría tus ventas y tus ganancias.
- Extender el número de clientes.



- Ahorrar dinero compartiendo costos de operación.
- Ahorrar dinero compartiendo costos de publicidad y marketing.
- Ahorrar tiempo, compartiendo carga de trabajo.
- Compartir recursos que te serían imposible utilizar actuando solo.
- Ofrecer a tus clientes nuevos productos y servicios.
- Servirse del know how y manejar mayor información.
- Ganar nuevos asociados de negocio.

Las cadenas multinacionales buscan contratos de “join-ventures” para familiarizarse con el entorno económico permitiendo a empresas pequeñas mejorar su posición en la industria hotelera global, y asegurarse acceso a los canales de distribución. Para proyectos de alto nivel de inversión o de alto riesgo las cadenas pueden ayudarse de otras empresas para soportar los posibles conflictos. Es una gran ventaja contar con un socio local para facilitar las regulaciones gubernamentales, políticas o financieras que surjan para la operación de una inversión en el país destino.

Algunas de las complicaciones que conllevan a este tipo de contrato, son en base a la gestión, por posibles conflictos de intereses que surjan de cada una de las empresas, ya sea por cuestiones culturales o con objetivos diferentes, así como por la alta coordinación que debe existir entre fronteras, es por ello que es recomendable:

- Definir el objetivo principal, todas las partes se van a ver beneficiadas.
- Presupuestar costos de inversión requeridos y contribución para las partes.
- Detallar los procesos administrativos y definir el control de la operación.
- Precisar informaciones confidenciales.
- Resolver requisitos de seguros y planes de emergencia.



Concesión

Contrato por medio del cual, un comerciante o empresario (Concedente) otorga a otro comerciante (Concesionario), el derecho a la compra de sus productos, servicios o desarrollos comerciales para su posterior reventa a nombre y cuenta propia de éste último, que pone su empresa a disposición exclusiva, y sujeto a un conjunto de normas que establece el concedente.

Estos contratos denominados también contratos de distribución exclusiva, venta exclusiva, exclusiva venta, o concesión en exclusiva, se producen por el aumento de las relaciones comerciales, ya que difícilmente una persona bien sea física o jurídica, tiene el poder y la capacidad suficiente para prestar un servicio.

La concisión de hoteles y restaurantes, comúnmente incluye comprar el inmueble con toda su infraestructura de personal, de servicios, de administración, y manejo de marca. Por lo que el concedente tendrá que exigir al concesionario el seguimiento de características de la empresa original, mediante un contrato.

Suministro

Contrato por el cual el suministrante se obliga a realizar prestaciones periódicas o continuas de cosas o servicios, a favor del suministrado, y éste se obliga a pagarle por ello un precio en dinero.

Algunos de los suministros que se pueden proveer o intercambiar entre cadenas hoteleras y hoteles, son la asesoría en mantenimiento de los inmuebles, capacitación de personal, equipo para banquetes y restaurantes, servicio de lavandería, limpieza, blancos o amenidades para las habitaciones. Algunas de las cadenas diseñan productos y marcas especiales para esos productos.



Franquicia

Método de expansión comercial mediante el cual un dueño de empresa, autoriza a otra persona a comercializar productos o servicios con su nombre y marca registrados, observando estrictamente un sistema que él estipula. A cambio, franquiciado abona derechos y una regalía y se hace cargo de los costos de la puesta en marcha del servicio.

Cendant TDS agrupa a uno de los mayores franquiciatarios de hoteles, y a la organización más grande de propiedades vacacionales en todo el mundo, comercializa sus diferentes marcas a importantes operadores de renta de autos; es una de las más grandes hipotecarias de estados unidos; el mayor abastecedor de la fuente de servicios corporativos de reubicación de empleados, y uno de los proveedores más grandes de los principales servicios para procesar información de viajes alrededor del mundo. Grupo Hotelero Cendant maneja cerca de 7000 establecimientos en los cinco continentes a través de las cadenas AmeriHost Inn, Ramada, Super 8, Travelodge, Villager y Wingatr, además de ser dueño de las marcas Avis, pizza hut y Budget así como de Century 21.

El “now how” o asesoría de técnica y procedimientos que venden las franquicias, aseguran la rentabilidad de la operación de cualquier negocio y en particular de un hotel, ya que estas proporcionan los conocimientos necesarios y asistencia técnica para poder operar una marca con determinados estándares de calidad.

Actualmente cada vez un mayor número de hoteles ven con buena idea afiliarse a franquicias, ya que por medio de ellas pueden tener acceso a redes nacionales e internacionales de reservaciones, captar las ventajas del marketing internacional, tener facilidad para absorber créditos, financiamiento de proyectos y atracción de capitales.



El primer factor de decisión para invertir en una franquicia es el “enamoramamiento del concepto de negocio”, seguido de la rentabilidad, flujo y retorno de inversión, el país de origen de la marca suele ser determinante, así como la localidad donde se desarrollara el negocio.

Otro factor importante a considerar son la cantidad de estándares de calidad, diseño y administración que son requeridos por la franquicia, así como el nivel de libertad para hacer modificaciones al concepto de negocio. Los estándares suelen abarcar todas las áreas de operación, por ejemplo para un hotel desde el diseño de los utensilios, tamaño y aforo de la cocina y restaurante, tipo de desayuno a ofrecer, materiales de elaboración de los inmuebles, tipos de sábanas, iluminación y decoración de habitaciones hasta los uniformes o presentación personal de los empleados, son requeridos según estándares de marca en algunos casos.

Para comercializar un servicio por medio de una franquicia, se deben considerar los porcentajes de cuotas o regalías que se deben pagar, por ejemplo si incluyen ventas totales, brutas o solo un margen de utilidad (incluyendo la venta de alimentos o servicios complementarios del hotel), o también pueden ser el tipo de servicios que abarcan, como asesoramiento ilimitado, plataformas de reservas y planes de marketing. El éxito de la franquicia puede depender en un grado alto del pago de regalías y utilidades, en el caso de la hotelería depende de ciclos estacionarios de demanda y oferta turística, y por consiguiente de diferentes flujos de ingresos. Las posibles contingencias externas al negocio, derivadas del ambiente económico y político del país donde se encuentre el negocio también se deben considerar. Todos los puntos importantes a considerar para invertir en una franquicia deben estar contenidos bajo un contrato, el cual tiene que especificar los criterios a seguir en cada uno de los puntos mencionados.



Para decidir Invertir en una franquicia nacional o en una extranjera es necesario profundizar en las ventajas y desventajas de cada una de ellas, pero lo más importante es investigar el concepto de negocio y del mercado, al igual que de la propuesta financiera y jurídica, que puede variar entre fronteras.

Cuando se hace la importación completa de una marca extranjera de franquicia, se convierte en una gran tarea traer todo el know how, la experiencia y hacer la adecuación al mercado nacional. Aquí el inversionista debe hacer sus proyecciones financieras y volver a evaluar sus montos de inversión, pero esto es inconveniente por el tiempo de ejecución que deben seguir los planes de operación, para determinar la viabilidad de la inversión.

Con una franquicia nacional, el franquiciante tiene un mayor conocimiento del mercado, así como de los hábitos de consumo y de los niveles socioeconómicos de la población. En cambio, cuando se importa una marca, hay que invertir en una investigación de mercado para conocer la demanda para los productos o servicios que ofrece la franquicia maestra.

Una franquicia nacional puede tener mayor cercanía con el franquiciante, lo que al inversionista le da más seguridad en cuanto al soporte y la asistencia técnica. Sobre todo al momento en que es necesario tomar decisiones rápidas, respecto a la administración del negocio por alguna contingencia, o también en caso en que el franquiciatario tiene que mandar cursos de capacitación, y personal capacitado para algunas funciones desde otro país, o también para dar el visto bueno de la operación, además los manuales que deben seguirse resultan mas entendibles si están en el mismo idioma; es decir no hay que traducirlas.



El inversionista debe cuidar también, que no exista gran dependencia de productos o insumos importados, porque en este caso estaríamos sujetando la rentabilidad del negocio a una paridad cambiaria. Podría ser el caso en que los blancos, muebles, tecnología, herramientas u otros artículos para el acondicionamiento del hotel nuevo, tuvieran que ser importados por tener decoraciones estrictamente fijadas por los estándares de la cadena franquiciante.

Las franquicias extranjeras generalmente tienen como ventaja que son marcas internacionales con un alto posicionamiento, las cuales en algunos casos ya cuentan con grupos corporativos o divisiones de la empresa central en los países donde van a operar las franquicias. En este último caso, ya hablamos de un negocio adaptado a los estándares de un mercado nacional.

Un aspecto importante a considerar, son las plataformas de reservación por Internet, una ventaja de ellas cuando son franquicias extranjeras es que se puede tener acceso a reservaciones a nivel mundial, pero sin embargo los tiempos de respuesta para los clientes al momento de esperar su conformación de reservación, es largo y no alcanza a tenerla antes de requerir la habitación, situación mas complicada si en el transcurso de la operación, el cliente decidió cancelar su reservación, y dejo una tarjeta de crédito o deposito en garantía de dicha reserva y al no tener actualizada la información, el hotel procede a absorber el pago del hospedaje.

Los problemas que pueden ocurrir en las reservaciones originan a la larga mucha desconfianza, reclamos, y operaciones complicadas entre los bancos, las cadenas y los huéspedes al querer otorgar reembolsos y hacer aclaraciones, y aun mas cuando los huéspedes no leen las letras chiquitas de las condiciones de reservación, además de estar sujetos a posibles errores de escritura al momento de generar la reservación por el cliente, la central de reservaciones, el mismo



hotel o agencia, ya que suelen diferir en el tipo y cantidad de habitaciones, tarifas o numero de personas o servicios contratados.

Por lo anterior, también es más recomendable que sea una franquicia nacional, que tenga su propia red nacional de reservaciones sin necesidad de trasladarse a la pagina internacional de la cadena para hacer una reservación para el mismo país, o este sistema sea procesado por otra empresa informática o agencia de viajes prestando el servicio a la cadena.

Para elegir una franquicia nacional o extranjera además del concepto de negocio, se debe planear y analizar todo el proceso de contratación y puesta en marcha, por lo que se recomienda seguir un Plan Estratégico De Desarrollo De Un Sistema De Franquicia, el cual debe contener los siguientes puntos:

Diagnóstico de la empresa: misión, visión, objetivos.

- Definición del esquema de la franquicia por territorio, mercado, nivel socioeconómico, descripción del producto.
- Evolución del mercado: competencia por giro y nivel de inversión
- Plan de crecimiento por etapas
- Evaluación financiera de la inversión
- Dictamen de franquiciabilidad

Aspectos Legales a considerar en este esquema de negocios

- Registro de marcas
- Circular de Oferta de Franquicia
- Carta de intención de compra de una franquicia en marcha
- Contrato de franquicia
- Estrategias de confidencialidad
- Otros contratos como distribución, proveeduría.

Manuales necesarios para el funcionamiento de la franquicia

- Operaciones



- Procedimientos administrativos
- Apertura
- Imagen corporativa
- Equipamiento e instalaciones
- Mercadotecnia y publicidad

Programas de Asistencia

- Preapertura y apertura capacitación inicial en dónde se realizará, Centro escuela, en tienda, pruebas de arranque
- Capacitación y entrenamiento inicial y posterior a la apertura.
- Supervisión y asistencia continua: quien paga los costos.
- Programas de “llave en mano”

Comercialización

- Presentación de la franquicia folletos que respalden la imagen
- Circular de Oferta de Franquicia
- Plan de medios: en revistas especializadas, radio, cine, videos, televisión y página electrónica

Merchandising

Hay contrato de merchandising cuando el que posee el derecho de dominio realiza contratos, simultáneos o exclusivos, con productores a fin de lanzar al mercado artículos o servicios. Como en el caso de los sistemas globales de reservaciones a nivel mundial con el las cadenas dan promoción a sus hoteles afiliados, la promoción de la marca incluye las mismas características de oferta de servicios y comodidades que deben tener todos los hoteles bajo la misma marca.



Sin embargo los sistemas de reservaciones de los hoteles, incluyendo cadenas y hoteles independientes nacionales e internacionales, a pesar de usar alta tecnología, ser hoteles de calidad y con profesionalismo, no han logrado unificar sus formatos y plataformas para los procedimientos de reservaciones, que traen problemas por incompatibilidad, uso diferentes criterios al momento en que alguien decide reservar, ya que causan muchas confusiones, en cuanto a cancelaciones tipos de habitación asignadas, servicios complementarios, tarifas, sobre venta condiciones de pago, cargos improcedentes de tarjetas de crédito, cuestiones que resultan en una gran desconfianza de los usuarios y una extensa lista de reclamos al momento de registrarse en los hoteles.

Estrategias de Posicionamiento

Unas veces para evitar la confusión del consumidor dada la asimetría de información, y otras como resultado del proceso de fusiones y adquisiciones, las empresas han adoptado la estrategia de usar varios nombres o marcas, para abastecer a sus clientes en diferentes mercados. La consolidación del sector turístico ha implicado en los últimos años, adquisiciones de compañías con nombres posicionados, permaneciendo la gestión y la imagen de la marca bajo otra empresa gestora, y los consumidores no se dan cuenta que pertenecen a la misma cadena.

Las empresas recurren a las fusiones y adquisiciones, con el objeto de mantener el crecimiento de una compañía en un mercado competitivo, fortalecer una marca, alcanzar nuevos nichos de mercado y sobretodo, conseguir lealtad de sus clientes, además del deseo por parte de los grupos hoteleros de adquirir un mayor abanico de inmuebles, compitiendo por posicionar las sus marcas en un gran número de países.



Las fusiones y adquisiciones se puedan dar construyendo una nueva propiedad del establecimiento, o mediante la adquisición de alguna empresa local existente, el primer caso es menos costoso, ya que así se evitan heredar gastos de mantenimiento, y mas eficacia en la instalación de técnicas innovadoras de producción y provisión de servicios.

Las fusiones constituyen una forma de desarrollo de la empresa alternativa al crecimiento interno, y a las alianzas dan gran importancia para su impacto social y poder de mercado, de igual manera, proporciona nuevos recursos como capital, marketing, o tecnología que no se encuentran disponibles para la empresa en el mercado local, o desean mejorar la posición y diversificación de su empresa sin riesgos.

Las cadenas hoteleras adquieren empresas por la escasez de nuevos espacios para ubicaciones hoteleras, debido a la saturación de edificios disponibles en zonas potenciales para la hoteleria, aunque también evitan los altos costos de construcción, y reducen la necesidad de buscar nuevas localizaciones estratégicas de mercado.

La adquisición de una empresa aporta una nueva representación geográfica, nuevas marcas que permiten al adquirente cumplir sus objetivos de expansión, y consecución de mayor presencia mundial de la industria hotelera, ampliar los segmentos de mercado, conseguir negocios estratégicos complementarios.



Estrategias de Crecimiento

Son acuerdos donde el proceso de construcción necesario para llevar una actividad, es contratado a otra empresa a cambio de una compensación financiera para encargarse del diseño e ingeniería de la planta, provisión de tecnología, equipamiento y construcción de las instalaciones, para que al termino el propietario siga con el proceso de operación del inmueble, o a si también contratar asesores especializados que se encarguen de contratar y capacitar al personal, administren sus centros de consumo, finanzas, ventas, etc.

Las cadenas hoteleras internacionales también han desarrollado la estrategia de crecimiento de “hub-and-spoke”, es decir, las principales ciudades “gateway” han sido los ejes mientras que los destinos más pequeños y secundarios, han sido los radios. Tradicionalmente, han sido los grupos hoteleros los que han decidido introducirse en las ciudades “gateway” a través de sus marcas de máximo nivel, para así conseguir una fuerte imagen de marca que les ayude muchísimo al momento de firmar nuevos contratos de franquicia, y de “management” en los destinos secundarios en el segmento medio de mercado.

El “hub-and-spoke” ha sido aplicado por un gran número de cadenas hoteleras internacionales, principalmente en destinos emergentes. Cabe señalar que en Asia, Intercontinental Hotels se ha posicionado con su marca Holiday Inn en las ciudades clave mientras que en las ciudades secundarias se ha establecido a través de su marca Express by Holiday Inn. Como caso más curioso tenemos el de Hilton International con su estrategia de posicionarse en el Reino Unido, concretamente se desarrolló bajo la marca de Hilton International en Londres, Manchester y Glasgow, y bajo la marca de Hilton Nationals en ciudades más pequeñas.



InterContinental Hotels y Starwood Hotels & Resorts Worldwide, son las dos cadenas del TOP 10 por habitaciones, que tienen mayor cobertura en las “gateways cities” más importantes del mundo. En cambio, Cendant Corporation pretende realizar una expansión en las “gateways” más importantes de Europa, expansión que la deberá realizar con las marcas Days Inn y Howard Jonson, ya que su marca de máximo prestigio internacional Ramada, es propiedad de la cadena Marriott International, fuera de Estados Unidos. A continuación aparece Best Western International que tiene presencia en todas las “gateways cities” más importantes de Europa y América, aunque no está muy bien representada en el resto de regiones del mundo. Marriott International tienen algunas carencias en el continente asiático al igual que Accor, a esta última además de la carencia en el continente anterior, se le debe añadir otra más en el continente americano.

Internacionalización de las Cadenas Hoteleras

La globalización empresarial a nivel mundial, también incluye una modernización y desarrollo del turismo, este cambio lo empezaron las empresas transnacionales con objeto de expandir sus mercados a regiones de más fácil posicionamiento de sus servicios.

La globalización económica en que están inmersas actualmente las empresas, no siempre a dado buen resultado, ya que dentro del mundo empresarial hay diferentes formas de pensamiento, sobre las implicaciones económicas que originan la introducción de empresas extranjeras en nuestro país considerado en desarrollo. Están aquellos que explican el hecho, de que el ingreso de capital extranjero permite la disponibilidad de capital domestico, para ser orientado hacia otras tareas necesarias para el beneficio del público. Esto es cuando el inversionista extranjero coloca en el estado receptor además del capital,



sino también nuevas tecnologías; al tiempo que crea nuevas fuentes de empleo que son adiestradas en nuevas técnicas y habilidades

Estas ventajas son negadas, por quienes sostienen que la inversión extranjera representa un importante obstáculo para las inversiones nacionales, las cuales se ven reducidas en el campo de oportunidades, donde sea posible competir. Asimismo, argumentan que el capital exportado a través de la repatriación de utilidades, es mucho mayor que el inicialmente invertido. Se señala que la tecnología importada se encuentra por lo general desactualizada.

En relación a las nuevas habilidades y técnicas adquiridas por el personal contratado en el país receptor, lo consideran como una creencia enteramente ilusoria, debido a que el entrenamiento que se considera de cierto valor estratégico para la empresa, es reservado a ciertos niveles donde la confidencia debe ser garantizada.

Otras posición la consideran las personas que opinan, que la inversión extranjera no puede ser considerada como originadora de un significativo proceso de desarrollo económico en ningún país, porque la mayor parte de las inversiones de origen foráneo son realizadas por corporaciones multilaterales, las cuales tienen sus centros de dirección localizados en países desarrollados, y operan a través de subsidiarias en los países en desarrollo, lo cual acarrea como resultado el que toda la estructura de la corporación, este orientada a servir a los intereses de sus accionistas.

Las compañías transnacionales turísticas deben por su propio interés, volverse más sensibles a los temas relacionados con el entorno anfitrión en el que operan. Las cadenas hoteleras van añadiendo un menor número de países a su globalización, ya que van quedando menos países en los que las cadenas hoteleras no tienen presencia, por lo que se podría predecir un cierto



estancamiento en la internacionalización. Esta hipótesis se podría agudizar, si tenemos en cuenta que muchos países, no son atractivos para la expansión internacional de las cadenas hoteleras, ya que pueden carecer de atractivos turísticos, tanto para el segmento de mercado vacacional como el de negocios.

El porcentaje de globalización de las cadenas hoteleras, medido sobre el total de habitaciones fuera del país de origen, porcentaje que determina el tamaño de la expansión, este podría centrarse en una penetración más profunda en los países, en los que las cadenas hoteleras ya cuentan con presencia. Además, hay que tener en cuenta el potencial de crecimiento que encarnan los países en vías de desarrollo, los cuales lógicamente, todavía no han sido un punto totalmente explotado de las cadenas hoteleras. Por todo ello, se cree que en un futuro próximo las cadenas hoteleras asistirán a una nueva ola de expansión internacional, basada tanto en la penetración en nuevos países, como en la consolidación de las posiciones alcanzadas en los países ya establecidos.

Los procesos de modernización y automatización de las compañías hoteleras trasnacionales ponen en riesgo de desaparecer a los hoteles independientes, pues éstos no tienen la capacidad para competir con la infraestructura con que cuentan los grandes consorcios, toda vez que el desarrollo de hoteles y cadenas multinacionales y la necesidad de que las compañías desarrollen los productos y servicios, técnicas de mercado y estándares de calidad y servicio para mantenerse competitivos dentro de las exigencias del turismo Internacional.



Principales Cadenas De Hoteles Internacionales

De las 39 cadenas más importantes que empezaron a operar en México en 1990, 17 son nacionales y las restantes están vinculadas a alguna de las cadenas internacionales más importantes del mundo. En 1990, las cadenas controlaban 51 400 cuartos en 219 establecimientos, 20 mil cuartos más que en 1983 en que controlaban 30 700 cuartos en 141 establecimientos. Así visto para 1990, esas cifras representan sólo el 2.7% de los establecimientos y el 15.4% de la oferta total de cuartos del país, habiendo sido en 1983 del 7% y 11.3% para establecimientos y cuartos respectivamente, no obstante, cuando se les analiza en función de la categoría, se hace patente la importancia de las cadenas en la operación y recepción del turismo en México. Las cadenas hoteleras operaron en 1989, casi la totalidad (el 89.1 %) de la oferta de cuartos de la categoría Gran Turismo y Cinco Estrellas, mientras que en 1983 había representado el 68.4%, es decir poco más de las dos terceras partes.

En 1990, la operación de cadena en categoría cinco estrellas representó el 65.9% del total nacional de esa categoría. En cuatro estrellas y para ese mismo año, representan casi un tercio (29.5%), aunque: aumentaron su participación respecto de 1983, cuando era del 23.5%. En la categoría de: tres estrellas, su participación es prácticamente inexistente: 1.7% en 1983 y 1.5% en 1990.

En la actualidad la distribución geográfica de la actividad turística basada en la hotelería por grupos hoteleros, tiene una influencia enorme en la infraestructura de los estados de la Republica Mexicana, principalmente son quince grupos los que integran las cadenas más importantes del país. Tales grupos, han fomentado la masificación de inmuebles en los espacios turísticos, clave para el crecimiento del sector (cuadro 15).



Los quince consorcios del sector con mayor número de propiedades en México en el año 2005, nueve son de capital extranjero, principalmente estadounidense (aunque con una presencia discreta de intereses británicos) y español. De origen nacional se consideraron los grupos Posadas, Grupo Empresarial Ángeles (Real Turismo), Misión, Mayan Resorts, Grupo Palace y Hoteles Real (cuadro15).

Es posible hacer una clasificación de la actividad turística en México, refiriéndose a la importancia de sitios que tradicionalmente tienen una alta, media o baja, demanda de turistas en el ámbito nacional y mundial. Por ejemplo el grupo de estados que tienen un nivel muy alto de concentración turística en México son, sin duda alguna, los que se encuentran a lo largo del litoral mexicano: Benito Juárez (Cancún), Puerto Vallarta, José Azueta (Ixtapa-Zihuatanejo), Los Cabos, Acapulco, Solidaridad (Riviera Maya), Bahía Banderas (Nuevo Vallarta), Cozumel y Mazatlán, ya que el modelo de sol, playa y resorts, sigue siendo el mas escogido para vacacionar.

Las entidades costeras mantienen un nivel alto de afluencia turística, algunas playas conforman grandes corredores turísticos, o son centros integralmente planeados: Tijuana-Rosarito, Ensenada y La Paz-Los Cabos en la península de Baja California; Compostela-Bahía Banderas-Puerto Vallarta y La Huerta-Cihuatlán- Manzanillo en la Riviera Maya y, finalmente, en la península de Yucatán, el de Isla Mujeres-Benito Juárez-Solidaridad. Son sitios privilegiados a los que acuden turistas nacionales e internacionales, hacia donde confluyen fuertes inversiones del capital privado nacional y extranjero, y en donde los gobiernos federal y estatal destinan importantes recursos para aumentar la infraestructura de soporte turístico.



Hay una ubicación preferente en la línea costera, en particular sobre el pacífico mexicano entre Mazatlán y Bahías de Huatulco, en la cual sobresalen núcleos turísticos altamente desarrollados como Acapulco y Mazatlán cuyas instalaciones y oferta de alojamiento son importantes, en estas zonas se encuentran variedad de cadenas de hoteles nacionales e internacionales así como una oferta significativa de hoteles independientes grandes y pequeños.

Los estados que albergan o forman parte de grandes ciudades del país como: Tijuana, Juárez, Monterrey, Zapopan y Guadalajara, León, Morelia, Puebla, y Mérida, son las entidades administrativas que mayor concentración de la actividad turística tienen. Sin embargo las ciudades pequeñas o medias de gran riqueza arquitectónico-colonial son Zacatecas, Guanajuato, Tlaxcala y Oaxaca las mas destacadas. Las zonas fronterizas del norte de México, donde están las ciudades medias y grandes del interior del país, hay ciudades pequeñas asociadas a la arquitectura prehispánica y colonial, o también, a la presencia de balnearios.

Las ciudades más pobladas de México disponen de una oferta hotelera de primer orden, en especial Monterrey y la capital nacional. En el caso de la ciudad de Monterrey, InterContinental, Posadas y Best Western controlan más de la mitad de las instalaciones de alojamiento de calidad superior, además dispone de una cantidad variada de marcas de hoteles. La Ciudad de México cuenta con una oferta de alojamiento del tamaño de la de Monterrey, con una estructura semejante en cuanto al dominio de los grupos InterContinental, Posadas y Best Western y otras cadenas importantes como Marriot, Starwood, Niko, Four Seasons, Hilton y Melia, aunque algunas de ellas no manejan más de dos inmuebles, juntas conforman una gran oferta de habitaciones, juntando la oferta con la amplia existencia de hoteles independientes.



Los lugares donde se concentran los balnearios, que atraen principalmente a la población cercana de las ciudades, como el caso de Ixtapan de la Sal o Yauhtepec, o bien, de sitios que se han caracterizado por recibir un turismo internacional de altos ingresos, en famosas haciendas yucatecas, como las de los municipios de Tinum y Santa Elena, en estas haciendas han sido los grandes grupos hoteleros, especialmente los internacionales, los que con sus inversiones en los cascos antiguos de estos inmuebles, han reconvertido su uso y han llevado, del abandono en el que se encontraban, a una nueva dinámica turística de alta demanda internacional.

Dentro del grupo de estados con un nivel medio en la concentración de su actividad turística, son porque tienen Áreas Naturales Protegidas, donde la expansión de las cadenas hoteleras no se ha permitido, debido a normas de conservación ambiental y de la fauna.

Otros pequeños núcleos de actividad turística, tienen pocas propiedades al alcance del manejo y administración de grandes grupos hoteleros, se pueden indicar lugares como Loreto y La Paz, en Baja California Sur; Puerto Peñasco, en Sonora; Los Mochis, en Sinaloa; Barra de Navidad, Jalisco y Puerto Escondido, Oaxaca, donde la infraestructura turística es mínima y se encuentra dominada, en cada caso, por la presencia de uno o dos grupos hoteleros como, Best Western o InterContinental, de capital extranjero, y Real Turismo (Camino Real), de capital nacional.

Hay grandes porciones de la línea de costa del Pacífico que no están ocupadas por la actividad turística y que, por ello, no registran la presencia de los grupos hoteleros internacionales. Algunos sectores de la costa mexicana occidental y del sur están vacíos, por no disponer de facilidades de alojamiento de clase superior, en este caso se encuentra la mayor parte de la península Baja de



California, tanto del lado pacífico como del Golfo de California; la proporción mas significativa de la Costa Nayarita; la totalidad del frente costero Michoacano y el litoral entre Bahías de Huatulco y la frontera con Guatemala.

El Golfo de México y el Mar de las Antillas, tienen presencia baja de infraestructura hotelera excepto en Quintana Roo. La escasez de instalaciones de alojamiento de clase superior es notable en el tramo costero entre Tampico y Veracruz, y entre este puerto y Mérida. El litoral tamaulipeco no dispone de hoteles de gran capacidad o gran clase, excepto en la conurbación Tampico-Ciudad Madero-Altamira, y aún aquí esa infraestructura es reducida y quizá está mas asociada con la presencia y demanda del sector petrolero.

Sobre el Golfo de México, el único centro turístico que destaca por su oferta hotelera es la Veracruz-Boca del Río y se encuentra dominada por dos grupos: Posadas, de origen nacional, e InterContinental de capital estadounidense-británico.

En lo que respecta al litoral del Mar de las Antillas, mal llamado Mar Caribe, destacan las instalaciones de alojamiento, por número y clase, localizadas en Isla Mujeres, Cancún, la Riviera Maya y Cozumel. En su conjunto, representan la mayor oferta hotelera del país y la que está a disposición de un número más grande de grupos que la controlan; sin lugar a dudas, Cancún es el sitio más diverso en esta parte del país, cuenta con un importante número de cuartos y hoteles de categoría superior. La competencia mayor de Cancún, se encuentra geográficamente próxima en la Riviera Maya, lugar de México que en diversos sentidos, ha experimentado el mayor crecimiento turístico en los últimos años, esta parte del litoral de Quintana Roo, sin embargo, también existe la presencia de intereses de grupos hoteleros locales o nacionales, que se hacen presentes en sitios como la Riviera Maya y Cozumel.



En el resto del país, el tamaño de la oferta de alojamiento manejada por los grandes grupos hoteleros, está en razón proporcional a la población de los centros donde operan. Por ejemplo, ciudades como Puebla, la conurbación de La Laguna (Torreón-Gómez Palacio-Lerdo) y San Luís Potosí, disponen en correspondencia con su tamaño demográfico, de una base hotelera de primer orden también dominada por los grupos InterContinental y Posadas. Sin embargo, en algunos casos, como el de la capital Potosina, es cada vez mas importante la presencia reciente de grupos hoteleros, como Hilton y Starwood que compiten con los ya establecidos desde hace años en esta ciudad, esto como resultado de la demanda de cuartos por el sector industrial.

Los centros urbanos localizados en la frontera con Estados Unidos, disponen de una oferta hotelera no tan cuantiosa, si se le compara con las ciudades y las playas la mayor infraestructura turística, entre estos se encuentra en Ciudad Juárez donde los hoteles del grupo Hilton son dominantes. En jerarquía descendente siguen Tijuana y tres ciudades fronterizas de Tamaulipas: Nuevo Laredo, Reynosa y Matamoros. Aunque todos estos núcleos tienen una actividad turística de cierta importancia, la presencia de grupos hoteleros está orientada al servicio del sector industrial y de servicios, siendo importantes en la economía local de cada uno de estos centros urbanos.

Los centros turísticos de reciente incorporación al sector hotelero, con actividad a pequeña escala, aprovechando ciertos recursos naturales y culturales, apoyada en la existencia de infraestructura específica, como las ex-haciendas henequeneras del noroeste de Yucatán, convertidas en pequeños grandes hoteles. Lo mismo puede ser indicado para lugares como los ubicados en la Sierra Gorda de Querétaro. En ambos casos, es notable la presencia dominante de un solo grupo hotelero, InterContinental en el caso yucateco y hoteles Misión en Querétaro.



El TOP de los principales grupos de hoteles del mundo, marca un cambio en el desarrollo de la oferta de las más grandes compañías hoteleras. Estos grupos mostraron un crecimiento de 1.2% en su oferta a principios del 2005, su crecimiento aumento en 6.9% al inicio del 2006. Después de varios años de modernización, los gigantes mundiales de la industria hotelera (68% de las cadenas del año pasado) han acelerado el paso, porque la mayoría muestran un desarrollo de más de 10,000 habitaciones (cuadro 9)⁶.

El grupo de compañías hoteleras lideres a nivel mundial son Accor, InterContinental Hotels, Starwood Hotels & Resorts Worldwide y Best Western International, porque tienen una internacionalización al rededor de los 85 países.

Otro grupo está compuesto por cadenas hoteleras que rondan los 70 países, como son Hilton Group PLC, Marriott International y Carlson Hospitality Worldwide. A diferencia de las anteriores, estas tres cadenas tan sólo forman un grupo homogéneo desde el año 1998. Hilton Group es la única cadena que se ha mantenido estable dentro de este grupo desde el año 1994.

Las cadenas hoteleras que están presentes alrededor de 40 países, representan otro grupo, como son Hyatt, Club Méditerranée y Choice Hotels International. Al igual que el primer grupo descrito, éste grupo también se ha mantenido homogéneo a lo largo del tiempo, a pesar que en sus inicios también estaba formado por cadenas como Carlson Hospitality Worldwide. Por último, la cadena Sol Meliá, compañía que desde sus inicios se encuentra en el último lugar entre las cadenas hoteleras por cobertura de países.

⁶ Ángel Carlos González "Ranking 2006 los Grupos de Hoteles TOP 0 del Mundo" Alta Hotelaria, julio-agosto, 2006, pp.8-10.



En general son siete las cadenas hoteleras del TOP 10 por habitaciones, que también se hallan presentes en el TOP 10 por países. Éstas son: InterContinental Hotels, Marriott International, Accor, Choice Hotels International, Best Western International, Starwood Hotels & Resorts Worldwide y Carlson Hospitality Worldwide. Completan dicho TOP 10, Hilton Group PLC, Hyatt y Club Méditerranée (cuadro 10).

Sheraton (Starwood Hotels & Resorts Worldwide), Accor, Best Western International e InterContinental Hotels han sido las cadenas más internacionalizadas por cobertura de países durante los últimos 15 años. Sheraton lideró el TOP 10 por países a finales de los años 80 y principios de los 90 estableciéndose en 61 países. Accor prendió el relevo durante el período 91-94 estando presente en 64 países. Un año más tarde volvió a liderar Sheraton con 64 países, volviendo a liderar dicho TOP 10 durante 1996 y 1997 la compañía francesa Accor, estableciéndose en 68 y 70 países respectivamente. En 1998 Best Western International lideró el TOP 10 con 77 países. En 1999 fue el turno de InterContinental Hotels liderando de manera indiscutible dicho TOP 10 hasta la actualidad, en que lo vuelve a liderar Accor.

En la actualidad las cadenas hoteleras compiten por ser líderes del mercado mundial, comprando hoteles de otras marcas, o mejorando sus propias instalaciones, creando más servicios y habitaciones. Las cadenas más importantes a nivel mundial son: Starwood Hotels and Resort Word Wide, Ritz-Carlton de Marriot Internacional y Hoteles Hilton, la mayoría de los hoteles de estas cadenas son de lujo, aunque recientemente están creando líneas de hoteles económicos (cuadro 12, 11).



La oferta de hoteles en nuestro país es bastante extensa, y cubre a lo largo de toda la República Mexicana, la oferta incluye hoteles de varios tamaños y varias categorías de servicios, para todos los segmentos de mercado. Los inmuebles hoteleros están incorporados bajo la operación de grandes cadenas nacionales e internacionales, por medio de filiales de las empresas matrices, o mediante grupos corporativos que administran, arriendan y/o franquician las marcas e inmuebles (cuadro 13).

Algunas de las filiales y grupos corporativos que operan marcas de hoteles, manejan hasta tres marcas de cadenas distintas y en la mayoría de los casos no son propiedad de ningún inmueble. Por otro lado también hay consorcios hoteleros importantes a nivel mundial que posicionan sus servicios con solo tres o cinco inmuebles, así como también hay empresas nacionales en crecimiento manejando menos de diez inmuebles, pero que en conjunto, ambos casos conforman un número importante de cuartos (cuadro 14).

Las cadenas para aumentar su crecimiento territorial, continuamente perfeccionan sus planes de negocio, para ofrecer a los inversionistas diferentes modalidades de afiliación operativa a las marcas de los hoteles, desarrollando novedosos servicios acordes con las tendencias del mercado (cuadro 13). Dentro de las nuevas tendencias del mercado, actualmente el concepto “low cost” o bajo costo creado por las líneas aéreas, está alcanzando hoy día al sector hotelero, con inmuebles concebidos para ahorrar gastos a los viajeros de negocios, ofreciéndoles beneficios con tarifas preferenciales que no rebasan los 700 pesos, y atributos como Internet inalámbrico de alta velocidad, gimnasio, sala de juntas, centro de negocios, lavandería y desayunos tipo Continental.



Este fenómeno de “low cost” nació a finales de los años 80 en Estados Unidos, con las cadenas Days Inn y Holiday Inn Express, siendo hoteles independientes de cuatro estrellas. En Europa surgieron marcas como Accor, con los hoteles Etap y Formule 1, también los españoles Sercotel, que son reconocidos en el mercado por su política de garantizar el precio más bajo, mientras que Japón tiene a los Easy Hotel, propiedades que sin incluir televisión ni amenidades de baño, su tarifa más alta es de 39 euros⁷.

México no se queda atrás. Desde el 2003 la cadena mexicana City Express se abocó a captar el mercado empresarial y de negocios, con el concepto de darle al huésped un hotel cómodo, práctico, seguro y donde pague una tarifa baja. Hoy día el viajero de negocios busca un hotel donde pueda llegar a dormir y trabajar cómodamente. City Express con hoteles de bajo costo tienen como premisa, que el cliente pague lo justo, excluyéndole cargos que regularmente no usan, y ofreciéndole una habitación con estándares de calidad internacional.

La inversión esperada de la cadena City express para construir hoteles de bajo costo para el 2007, es alrededor de 70 millones de dólares en 17 propiedades. Con un promedio de ocupación de 60%, la empresa se propone finalizar el año con un total de 23 propiedades en tan sólo tres años de su incursión en el ramo. Cada hotel cuesta en promedio 4.5 millones de dólares.

A este “boom” del bajo costo, se agrega el lanzamiento (programado para finales del 2006) de la marca One Hotels, que tendrá como sello ser hotel “economy class”. Los inmuebles serán operados por el Grupo Posadas, de origen mexicano quien también administra los hoteles Fiesta Americana y Fiesta Inn. La nueva marca operará 50 hoteles en todo el país, especialmente en zonas de

⁷http://empresarios.mundoejecutivo.com.mx/articulos.php?id_sec=6&id_art=242&id_ejemplar=7 Lun es 19 de junio de 2006. Núm. 7



negocios e industriales, entre los destinos que figuran para abrir de inicio se encuentran ciudad de México, Monterrey y Querétaro. Serán hoteles cómodos y funcionales, con estos buscarán captar el mercado de viajeros de negocios y empresarios de nivel medio, o aquellos comerciantes, contratistas, técnicos y paisanos que requieren viajar constantemente, pero con poco presupuesto.

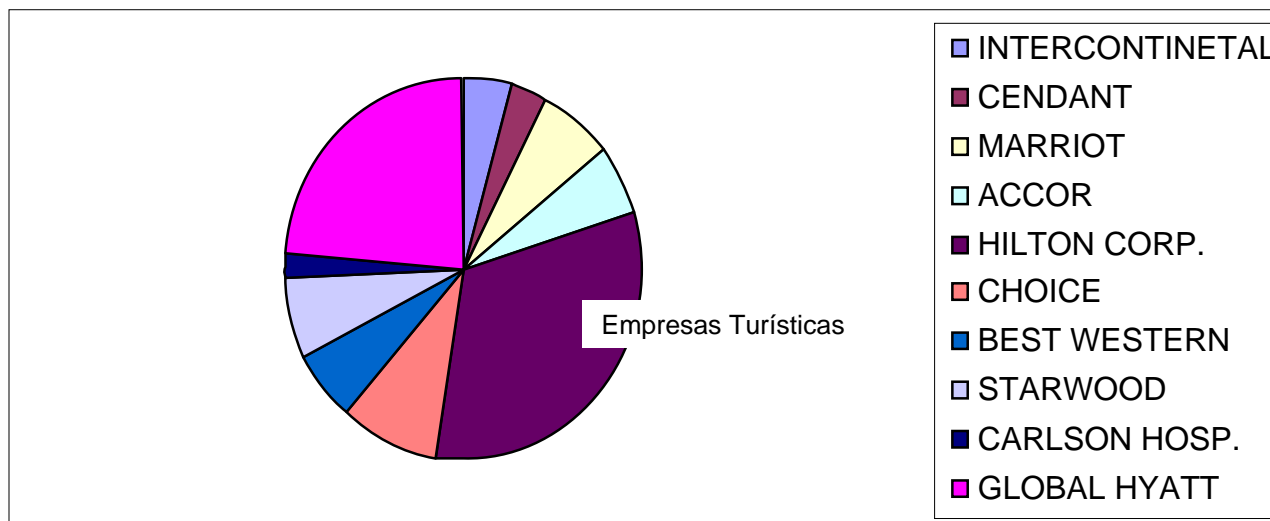
El precio de la tarifa promedio de los nuevos hoteles de One Hotels, será de 550 pesos. Entre los detalles de las 126 habitaciones que tendrá cada hotel, destacan cerraduras electrónicas, control de clima, baños con acabados en mármol, secadora de pelo y televisión de pantalla plana, cajas de seguridad. Además se ofrecerá desayuno continental, Internet inalámbrico, resguardo de equipaje, autoservicio de lavandería y planchado, máquinas expendedoras de refrescos, botanas, café, artículos de farmacia, salida express, personal bilingüe y estacionamiento. La cadena espera concretar 50 hoteles en los próximos cinco años. El precio de inversión de cada hotel será de 4 millones de dólares.



Cuadro 7 Los Diez Principales Grupos Hoteleros Del Mundo Enero 2006⁸

PERIODO	GRUPO	PAIS	HOTELES		CRECIMIENTO	HABITACIONES		CRECIMIENTO	
2006			2006	2005	HOTELES	2006	2005	HABITACIONES	%
1	INTERCONTINETAL	GB	3606	3532	74	537533	532701	4832	0.9
2	CENDANT	USA	6344	6396	-52	532284	520860	11424	2.2
3	MARRIOT	USA	2672	2564	108	485979	469218	16761	3.6
4	ACCOR	FRA	4065	3973	92	475433	463427	12006	2.6
5	HILTON CORP.	USA	2747	2228	519	472720	354668	118052	33.3
6	CHOICE	USA	5132	4987	145	417631	403806	13825	3.4
7	BEST WESTERN	USA	4195	4097	98	315875	308131	7744	2.5
8	STARWOOD	USA	845	733	112	257889	230667	27222	11.8
9	CARLSON HOSP.	USA	922	890	32	147129	147093	36	0
10	GLOBAL HYATT	USA	738	355	383	144671	111651	33020	29.6
	TOTAL		31266	29 755	1511	3787144	3542222	244 922	6.90%

Cuadro 8 Crecimiento De Hoteles De Los 10 Principales Grupos Hoteleros



⁸Ángel Carlos González, op. Cit. p.144



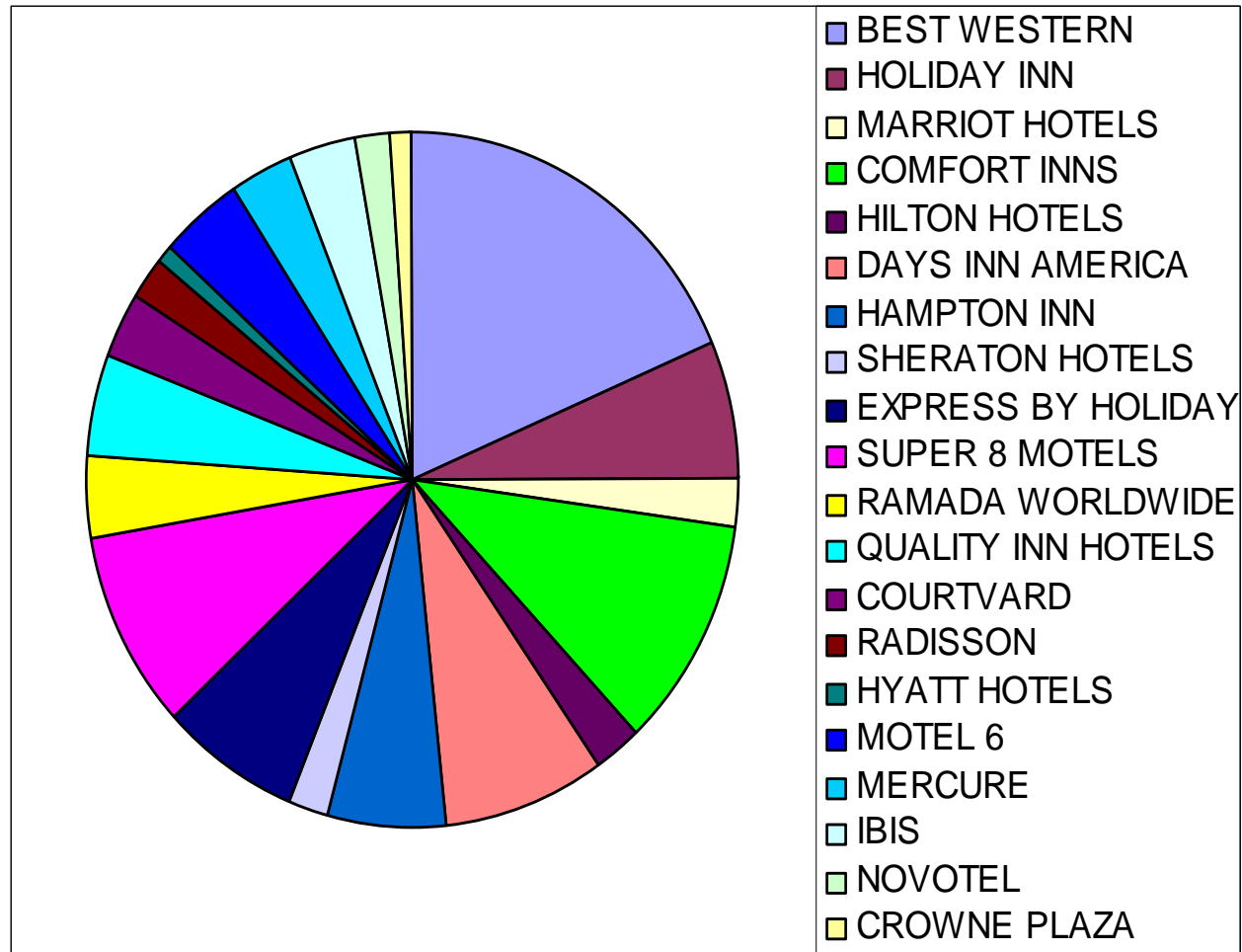
Cuadro 9 Top De 20 Marcas De Hoteles Enero 2006⁹

PERIODO	CADENA	GRUPO	PAIS	N. DE HOTELES		CRECIMIENTO HOTELES	HABITACIONES		CRECIMIENTO HABITACIONES	%
				2006	2005		2006	2005		
1	BEST WESTERN	BEST WESTERN	USA	4195	4097	98	315875	308131	7744	2.5
2	HOLIDAY INN	INTERCONTINENTAL	GB	1435	1484	-49	267816	278787	-10971	-3.9
3	MARRIOT HOTELS	MARRIOT INTERN.	USA	507	487	20	183455	178331	5124	2.9
4	COMFORT INNS	CHOICE	USA	2418	2415	3	182473	182038	435	0.2
5	HILTON HOTELS	HILTON CORP.	USA	496	230	266	169636	89256	80380	90.1
6	DAYS INN AMERICA	CENDANT	USA	1844	1872	-28	150302	153701	-3399	-2.2
7	HAMPTON INN	HILTON CORP.	USA	1336	1290	46	134121	130398	3723	2.9
8	SHERATON HOTELS	STARWOOD H.	USA	389	391	-2	134007	134866	-859	-0.6
9	EXPRESS BY HOLIDAY	INTERCONTINENTAL	GB	1590	1512	78	133554	126035	7519	6
10	SUPER 8 MOTELS	CENDANT	USA	2040	2076	-36	124031	125844	-1813	-1.4
11	RAMADA WORLDWIDE	CENDANT	USA	916	1005	-89	108937	119991	-11054	-9.2
12	QUALITY INN HOTELS	CHOICE	USA	1056	966	90	105709	98431	7359	7.5
13	COURTVARD	MARRIOT INTERN.	USA	692	656	36	99669	94003	5666	6
14	RADISSON	CARLSON HOSP.	USA	415	434	-19	96135	100733	-4598	-4.6
15	HYATT HOTELS	GLOBAL HYATT	USA	214	212	2	95145	93651	1494	1.6
16	MOTEL 6	ACCOR	FRA	905	893	12	93946	92928	998	1.1
17	MERCURE	ACCOR	FRA	738	720	18	87233	85352	1881	2.2
18	IBIS	ACCOR	FRA	720	692	28	78780	75602	3178	4.2
19	NOVOTEL	ACCOR	FRA	398	396	2	69255	68340	915	1.3
20	CROWNE PLAZA	INTERCONTINENTAL	GB	235	215	20	65404	61627	3777	6.1

⁹ Ángel Carlos González, op. Cit. p. 144



Cuadro 10 TOP De Marcas 2006 Por El Número De Habitaciones





Cuadro 11 Principales Cadenas de Hoteles en México

COMPAÑIA	MARCA	ORIGEN	HOTELES	FRANQUICIAS EN MEXICO	CARACTERISTICAS
GRUPO POSADAS	Fiesta Americana, One, Caesar Park, Caesar Bussines, Exploreat, Fiesta inn, Lat 19, Aqua.	MEXICO	91 EN MÉXICO (1911HAB.), LATINOAMERICANA	GRUPO POSADAS www.posadas.com	POSADAS opera más de 87 hoteles y más de 16,400 habitaciones en los destinos de playa y ciudad con mayor afluencia de viajeros. En México, POSADAS maneja 20% de los cuartos de cadenas hoteleras de categoría turística. Compañía se dedica a la construcción, adquisición, arrendamiento y operación de hoteles, bajo tres esquemas principales: hoteles propios; hoteles de terceros administrados por Posadas y hoteles arrendados y administrados por Posadas.
COMPAÑIA	MARCA	ORIGEN	HOTELES	FRANQUICIAS EN MEXICO	CARACTERISTICAS
GRUPO LOS ÁNGELES	CAMINO REAL	MEXICANA	20 hoteles y 4 en apertura. Hoteles de ciudad, playa y coloniales en:D.F., GUADALAJARA, LAREDO, C.D. JUAREZ, EDO. MEX., SALTILLO, SAN LUIS POTOSI, CUERNAVACA, TAMPICO, TIJUANA, TORREÓN, TUXTLA GUTIERREZ, VILAHERMOSA, TEXAS, ACAPULCO, VERACRUZ, OAXACA, PUEBLA.	GRUPO LOS ANGELES (www.grupoempresarialangeles.com)	Divion: Hospitales, Hoteles y Comunicaciones 22 hoteles en toda la República. Más de 4 mil habitaciones en todo el país. Ventas anuales de más de 850 mil cuartos. Más de 1 millón 200 mil huéspedes anuales Operación de más de 50 restaurantes. Próximas aperturas: Monterrey y Guadalajara Expo. No cuenta con esquema de franquicia



COMPAÑIA	MARCA	ORIGEN	HOTELES	FRANQUICIAS EN MÉXICO	CARACTERISTICAS
CITY EXPRESS	CITY EXPRES Y CITY SUITES	MEXICO	13 Y 5 APERTURAS	CITY EXPRESS	<p>Arrendamiento El inversionista construye el inmueble y lo da en renta a la operadora; asumiendo la responsabilidad total del equipamiento, capital de trabajo y administración del hotel. Adicionalmente asesora de forma integral a los inversionistas en las áreas de investigación de mercado, análisis financiero, definición de ubicaciones estratégicas, diseño y proyecto arquitectónico, presupuesto base de la inversión, supervisión de la obra y equipamiento de la propiedad.</p> <p>Franquicia. Proporciona en forma inmediata herramientas que permiten eficientar los recursos económicos en las áreas de operación, comercialización y tecnología principalmente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Uso de la marca con base en los estándares de diseño, imagen y servicios. • Ágil y moderno sistema de reservaciones nacionales e internacionales • Acceso a los canales de distribución (fuerza de ventas, promoción, reservaciones) • Participación en las campañas de publicidad, programas y productos de la marca (Programa de incentivos City Premios y Pago Express de Comisiones) • Eficiencia en la utilización de sistemas de comunicaciones y operación de hoteles Administración y operación de hoteles. • La propiedad se administra con base en un plan de negocios. • La operación diaria se realiza a través de la utilización de programas y sistemas, así como el establecimiento de políticas y procedimientos. • Se implantan programas de auditoria para el control y monitoreo de operaciones; presentando puntualmente a los propietarios, eficientes reportes financieros. • Aplicación de programas de medición para control de calidad y satisfacción de huéspedes • Reclutamiento, selección y capacitación de personal



COMPAÑIA	MARCA	ORIGEN	HOTELES	FRANQUICIAS EN MEXICO	CARACTERISTICAS
INTERCONTINENTAL BY BASS HOTELS AND RESORTS	DIVISIÓN: HOTELES, RESTAURANTES Y RESORTS. Intercontinental, Crowne Plaza, Holiday Inn, Holiday Inn Expres, Staybridge, Candlewood Suites y Hotel Indigo	E.U.A.	88 EN MÉXICO, 3,500 EN 100 PAISES. Holiday Inn Irapuato, Ixtapa Pachuca, Tabasco, Reynosa Tampico Tapachula, San Cristóbal Holiday Inn Express Chetumal, Mérida, Santa Fe, Monterrey Nuevo Laredo San Luis Potosí Y villa Hermosa Crowne Plaza en Acapulco Chetumal DF. Jalapa Oaxaca y, T. Gutiérrez y Villa hermosa. Staybridge by Holiday Inn en entrando en operaciones a finales del 2005 hasta el 2006.	GRUPO PRESIDENTE HOTELES MILENIUM	Recientemente firmaron el contrato #100 pra la operación de 100 hoteles para el 2006 Consultoría para la revisión de planos y diseño del hotel, así como renovaciones o modificaciones a la propiedad y especificaciones, la construcción y el proceso de equipamiento. De acuerdo a normas de Arquitectura, Ingeniería y Seguridad, revisadas periódicamente a fin de que cumplan con las exigencias y regulaciones locales e internacionales. El sistema mundial más grande y avanzado para reservaciones (Holidex), además de 46 centrales en varios países. Ofrece la posibilidad de hacer reservas vía Internet y directamente a través de las agencias de viaje. Tiene productos diseñados para segmentos específicos del mercado: Holyday Express (económico) Holiday Inn Full Service (turismo medio), Holiday Inn Sunspree Resort (turismo familiar de clase media), Holioday Inn Select (segmento medio alto y viajeros de negocio), Holiday Inn Hotel & Suites (viajeros de estadía larga), Crowne Plaza Hotel & Resorts (gran turismo segmento alto).



COMPAÑIA	MARCA	ORIGEN	HOTELES	FRANQUICIAS EN MÉXICO	CARACTERISTICAS
Consortio Grupo Hola	CROWNE PLAZA, HOLIDAY INN, HOLIDAY INN SELECT	MEXICO	CROWNE PLAZA LOS CABOS, GUADALAJARA, HOLIDAY INN CULIACAN, EL FARO MAZATLAN, EXECUTIVO CULIACAN, EL FENIX GUADALAJARA	GRUPO HOLA, www.holahoteles.com.mx	Un Consorcio de Empresas 100% Mexicanas integradas en cuatro Divisiones, con presencia Internacional en Europa, Medio Oriente, África, Latino América y Los Estados Unidos, desde la cual se desprende el área Hotelera.
COMPAÑIA	MARCA	ORIGEN	HOTELES	FRANQUICIAS EN MÉXICO	CARACTERISTICAS
STARWOOD	SHERATON, WESTIN, ST REGIS, THE LUXURY COLLECTION, HOTELES W, FOUR POINTS	E.U.A.	México, 140 propios o copropiedad, 283 administrados propios y de terceros y 310 hoteles franquiciados.	STARWOOD MEXICO	franquicias y contratos de gestión por se cobra un % de las ventas, incluyendo la central de reservas y marketing, utilizando o no las marcas de Starwood



COMPAÑÍA	MARCA	ORIGEN	HOTELES	FRANQUICIAS EN MEXICO	CARACTERISTICAS
CENDAT	CASA INN 6, DAYS INN, HOWARD JOHNSON 13.	ESTADOS UNIDOS	19	GRUPO FRATUR fratur.com.mx)	<p data-bbox="1339 261 1850 318">ADMINISTRACIÓN, ARRENDAMIENTO Y FRANQUICIAS</p> <p data-bbox="1266 354 1923 1203">Casa Inn dirigida a un sector medio, se distinguen por proporcionar un ambiente hogareño. Tiene las características de estándares de calidad de Days Inn pero con sello mexicano 192.000 pesos iniciales y \$3,900 pesos anuales por habitación Howard Johnson percibe un porcentaje de los ingresos como regalías, Los potenciales franquiciados deben aportar un edificio hotelero nuevo o reacondicionado, y el costo de la franquicia es de 350 dólares por habitación, que debe tener una dimensión estándar de unos 55 metros cuadrados. Además, el franquiciado deberá pagar por concepto de regalía 5 por ciento de las ventas mensuales de habitaciones, si opera el hotel por cuenta propia. Como contraprestación, Howard Johnson pone a disposición del nuevo socio un sistema computarizado de reservaciones y la inclusión en un directorio internacional. Si el inversionista también desea contratar los servicios de operación, Howard Johnson cobrará una tarifa que varía según la ocupación del hotel. La escala va desde 25 por ciento mensual, cuando la ocupación es de 65 por ciento o más, hasta 15 por ciento cuando se establece por debajo de ese porcentaje. En la actualidad tiene más de 600 hoteles con 60 mil habitaciones en todo el mundo, pero no es propietario de ninguno. Su expansión se hizo en base a franquicias, en las que aporta su nombre, sus métodos de operación y un sistema mundial de mercadeo y ventas.</p>



CADENA DE HOTELES	MARCA	ORIGEN	HOTELES	FRANQUICIAS EN MÉXICO	CARACTERISTICAS
NH www.nh-hoteles.com	En México hoteles cristal y NH	España	16 en México, 3 en ejecución, 250 en 19 países de Europa, Latinoamérica y África	NH 14, HILTON 5, TRAVELODGE 3 en ejecución	Ocupa el tercer lugar del ranking europeo de hoteles de negocios. NH Hoteles tiene 269 hoteles con 38.967 habitaciones en 19 países de Europa, Latinoamérica y África. NH Hoteles tiene en la actualidad 25 proyectos de nuevos hoteles en construcción, que supondrán casi 5.000 nuevas habitaciones. 27% en Propiedad, 14% Gestión, 59% Arrendamiento

COMPAÑIA	MARCA	ORIGEN	HOTELES	FRANQUICIAS EN MEXICO	CARACTERISTICAS
GRUPO ACCOR www.accor.com.mx	NOVOTEL, SOFITEL, MERCURE, DORINT, SUITE HOTEL, ALL SEASONS, IBIS, ETAP, FORMULA 1, RED ROOF, MOTEL 6, STUDIO 6, ACCOR THALASSA, ACCOR VACANCES, CLUB MED	FRANCIA	4000 en el mundo: Novotel 450 en 56 países 2 en México, Hoteles Ibis 700 en el mundo 3 en México, Clud Med 100 villas en 40 países, 2 en México	GRUPO ACCOR www.accor.com.mx	15 aperturas en México de 2003 a 2006 inversiones por 200 millones de dólares
COMPAÑIA	MARCA	ORIGEN	HOTELES	FRANQUICIAS EN MEXICO	CARACTERISTICAS



AMRESORTS	Secrets, Dreams y Sunscape	Francia	8 hoteles en México: Cancún y los Cabos	AMRESORTS	Hoteles Exclusivos a Nivel Mundial. Un sistema de reserva con un acceso 24 horas al día, 7 días a la semana, en tiempo real, en todo el mundo, hasta la última habitación disponible 140 000 agencias de viaje, conectadas a través de 400 000 terminales vía GDS 20 490 vendedores en red, 18 oficinas de venta, una base de datos de clientes a nivel mundial toda una serie de capacidades a su servicio: Marketing, Programas de Fidelización, Colaboraciones, Tecnologías de la información, Técnica, Compras, Recursos Humanos, etc.
COMPAÑIA	MARCA	ORIGEN	HOTELES	FRANQUICIAS EN MEXICO	CARACTERISTICAS
MAYAN RESORTS	MAYAN RESORTS, MAYAN SEA GARDEN, MAYAN PALACE, THE GRAND MAYAN, MAYAN ISLAND	MEXICANA	10 -Acapulco, Mazatlán, Nuevo Vallarta, Puerto Peñasco, Puerto Vallarta y la Riviera Maya	MAYAN RESORTS	Hoteles Gran turismo Ubicados en hermosos y exóticos lugares– los hoteles se distinguen por sus exuberantes jardines, cascadas, lagos y canales, así como por las albercas interactivas más grandes de América Latina. La cultura Maya es base de inspiración para su arquitectura, sólida compañía cien por ciento mexicana que inició sus operaciones en 1975 en las bellas costas de Mazatlán. Considerada una de las pioneras en el concepto de tiempo compartido en México.



COMPAÑIA	MARCA	ORIGEN	HOTELES	FRANQUICIAS EN MEXICO	CARACTERISTICAS
HILTON HOTELS BY HAMPTON INN www.hilton.com	Hilton, Conrad, Double tree, Embassy, Hampton Inn, Hilton Garden Inn y Homewood Suites, Waldorf-Astoria.	E.U.A	10 en México y 3 aperturas, 2800 a nivel mundial	CORPORATIVO HOTELERO BOYCE www.boyce.com.mx SERVICIOS CORPORATIVOS REFORMA	Embassy Suites apertura en el D.F. por Promotora Paseo de la Reforma Jointventure de Terra Investments and Trinity Investments, LLC, con oficinas en Tokio, San Francisco, New York y Honolulu.
COMPAÑIA	MARCA	ORIGEN	HOTELES	FRANQUICIAS EN MEXICO	CARACTERISTICAS
GLOBALHYATT INTERNATIONAL CORPORATION www.hyatt.com	HYATT, HYATT REGENCY, GRAND HYATT, PARK HYATT	E. U. A.	5 EN MEXICO Y 215 EN EL MUNDO	GLOBALHYATT INTERNATIONAL CORPORATION	Destaca por su innovación y variedad en la gastronomía, su extensa gama de servicios en reuniones y banquetes, así como en instalaciones de salud y belleza, y la alta tecnología.
COMPAÑIA	MARCA	ORIGEN	HOTELES	FRANQUICIAS EN MEXICO	CARACTERISTICAS
MARRIOTT INTERNACIONAL www.marriot.com	Marrito, JW MARRIOT, RENAISSANCE, BULGARI, THE RITZ-CARLTON, COURTYARD, RESIDENCE INN, SPRING HILL SUITES, TOWNE PLACE SUITES Y FAIRFIELD INN	E.U.A.	8 en México, 2700 en Estados Unidos y 65 en otros países.	MARRIOTT INTERNACIONAL	No disponible



COMPAÑIA	MARCA	ORIGEN	HOTELES	FRANQUICIAS EN MEXICO	CARACTERISTICAS
Corp. Hotelera Boyce	Best western Holyday Inn, Costa club, Crown Pacific, Howard Johson, Hilton	México	Playa Suites Aca, Holy Inn La Piedad, Costa Club Aca, C.Club P. Vallarta, C.Club Acapulco, C.Club Cozumel, las Bugarbillas, Ocean C. Cancún, San Felipe Marina	Corp. Hotelera Boyce	Hoteles Propios y Compras
COMPAÑIA	MARCA	ORIGEN	HOTELES	FRANQUICIAS EN MEXICO	CARACTERISTICAS
HOTELES BARCELO (www.barcelo.com) HOTELES, AGENCIA DE VIAJES, BUSSINES TRAVEL.	BARCELO	ESPAÑA 16 HOTELES EN EL MUNDO. En México: Cuernavaca, Huatulco, Ixtapa, manzanillo, P.Vallarta, Riviera M.	Barceló tu Cancún beach, Barcelo Cuernavaca Ejecutivo, Barcelo Huatulco Beach, Barcelo Ixtapa Beach, Barcelo Karmina Palace, Barcelo La Jollade Mismaloya, Barcelo Maya Beach, Marcelo Maya Caribe.	HOTELES BARCELO	Gestiona más de 100 hoteles independientes tanto en el segmento de hoteles vacacionales como en el de hoteles de negocios. Proporciona mantenimiento, posicionamiento de marca, acceso al sistema internacional de reservas, asesoría en diseño y desarrollo de nuevos hoteles, estudios, formación, gestión, etc. Las franquicias incluyen Uso de la marca, manual de estándares de servicio e infraestructuras a cumplir, publicidad, comunicación y relaciones públicas, planes de Fidelización, material promoción y apoyo en Marketing, contratación en exclusiva con, tour operadores, agencias de viajes y otros canales a nivel internacional.



COMPAÑIA	MARCA	ORIGEN	HOTELES	FRANQUICIAS EN MEXICO	CARACTERISTICAS
Carlson Hotels World Wide www.carlsonhotels.com	RADISON HOTELS AND RESORT, PARK PLAZA, PARK INN, COUNTRY INN SUITES, REGENT, HOTELS.	E.U.A.	880 HOTELES EN 68 PAISES. Hoteles Casa grande en C.D. Juárez y Monterrey	Operadora Casa Grande www.hcg.com.mx	Cuota inicial x cuarto: 7500 u.s.d. La cuota por royalties es como máximo del 5% de los ingresos brutos por habitaciones por año durante el primer y segundo años de contrato. A partir del tercer año de contrato y hasta saldar las condiciones del contrato de licencia, como máximo del 6% de ingresos brutos por habitaciones
Carlson Hotels World Wide www.carlsonhotels.com	RADISON HOTELS AND RESORT, PARK PLAZA, PARK INN, COUNTRY INN SUITES, REGENT, HOTELS.	E.U.A.	ROYAL PEDREGAL, RADISON PERISUR, SEVILLA PALACE, PEDREGAL PALACE, CORINTO.	GRUPO SEVILLA www.gsevilla.com.mx	La contribución de marketing es del 2% de ingresos brutos por habitaciones. La cuota por reservaciones es del 2% de ingresos brutos por habitaciones. Sin penalización por termino de contrato
COMPAÑIA	MARCA	ORIGEN	HOTELES	FRANQUICIAS	CARACTERISTICAS
Hoteles RIU. (www.riu.com).	RIU	ESPAÑA En México: Cancún , Los Cabos, Yucatán, Puerto Vallarta	110 en el Mundo, en 18 países, En México: Club hotel Riu Tequila, Riu Cancún, Riu Caribe, Riu Lupita, Riu Palace, Riu las Americas, Riu Palace, Riu Playacar, Riu Vallarta, Riu Yucatán	Hoteles RIU. (www.riu.com).	Riu empresa asociada con Touristik Unión Internacional de Alemania, propietaria de 13 marcas de tour operadores, una línea aérea, 9 cadenas de hoteles, y siete marcas de agencias de viajes en el mundo. La empresa nació en 1953 con un pequeño hotel en Mallorca, contando en la actualidad con 103 hoteles.



COMPAÑIA	MARCA	ORIGEN	HOTELES	FRANQUICIAS EN MEXICO	CARACTERISTICAS
ACCOR HOTELS BY ACCOR INTERNACIONAL www.accorhotels.com	SOFITEL, MERCURE, NOVOTEL, SUITE-HOTEL, IBIS-HOTEL, ETAP-HOTEL	FRANCIA	Sofitel-Red mundial 183 HOTELES EN 52 PAISES, EN EUROPA 88 Y 16 RESTO DEL MUNDO. MERCURE RED MUNDIAL DE 720 HOTELES EN 57 PAISES, 546 HOTELES EN 7 PAISES, NOVOTEL 396 HOTELES EN 56 PAISES, 290 HOTELES EN 20 PAISES, SUITE HOTEL, 13 HOTELES EN EUROPA, IBIS-RED MUNDIAL 692 HOTELES EN 36 PAISES, ETAPHOTELS-RED MUNDIAL 311 HOTELES EN 11 PAISES	ACCOR MEXICANA www.accorhotels.com	Información No disponible



COMPANÍA	MARCA	ORIGEN	HOTELES	FRANQUICIAS EN MÉXICO	CARACTERISTICAS
MISION	Hoteles Misión	MEXICO	22	HOTELES MISIÓN	Operación y administración por 10 años, se establece un comité técnico y de compras junto con los inversionistas, y coadyuvan en la gestión para obtener los apoyos financieros, etc. Por la operación y administración de los Hoteles la compañía cobra un honorario con base a determinados porcentajes establecidos sobre los ingresos brutos totales y de la utilidad bruta de operación; los beneficios generados por el hotel, son auditados por el propietario, y entregados a los inversionistas y/o propietarios. En el caso de los proyectos de inversión y/o mejoras físicas al inmueble, los recursos económicos para la construcción, remodelación y operación del hotel provienen directamente de los inversionistas y/o propietarios, o mediante el apoyo de alguna fuente de financiamiento.
MISION	Hoteles Misión	MEXICO	22	HOTELES MISIÓN	Arrendamiento.- Hoteles misión brinda toda la asesoría y apoyo para el desarrollo y operación del hotel y asume la responsabilidad total de la planta laboral y del usufructo del inmueble bajo condiciones optimas de operación y mantenimiento, ofreciendo a los inversionistas y/o propietarios una renta mensual porcentual, sobre los ingreso brutos totales, mismos que son auditados por los inversionistas y/o propietarios. La totalidad de los recursos para la construcción y operación del hotel provienen de parte del inversionista y/o propietario, el capital de trabajo y los gastos preoperativos se determinan de común acuerdo entre las partes.
MISION	Hoteles Misión	MEXICO	22	HOTELES MISIÓN	Arrendamiento con conversión.- Hoteles misión participa en la estructura de inversión, aportando lo relativo al equipamiento y mobiliario hotelero, conocido como FF&E, el capital de trabajo y los gastos preoperativos; la participación depende del tipo de proyecto, oscila del 20% al 25% de la inversión total, por ende el porcentaje de la renta sobre ingresos brutos totales sufre un ajuste.

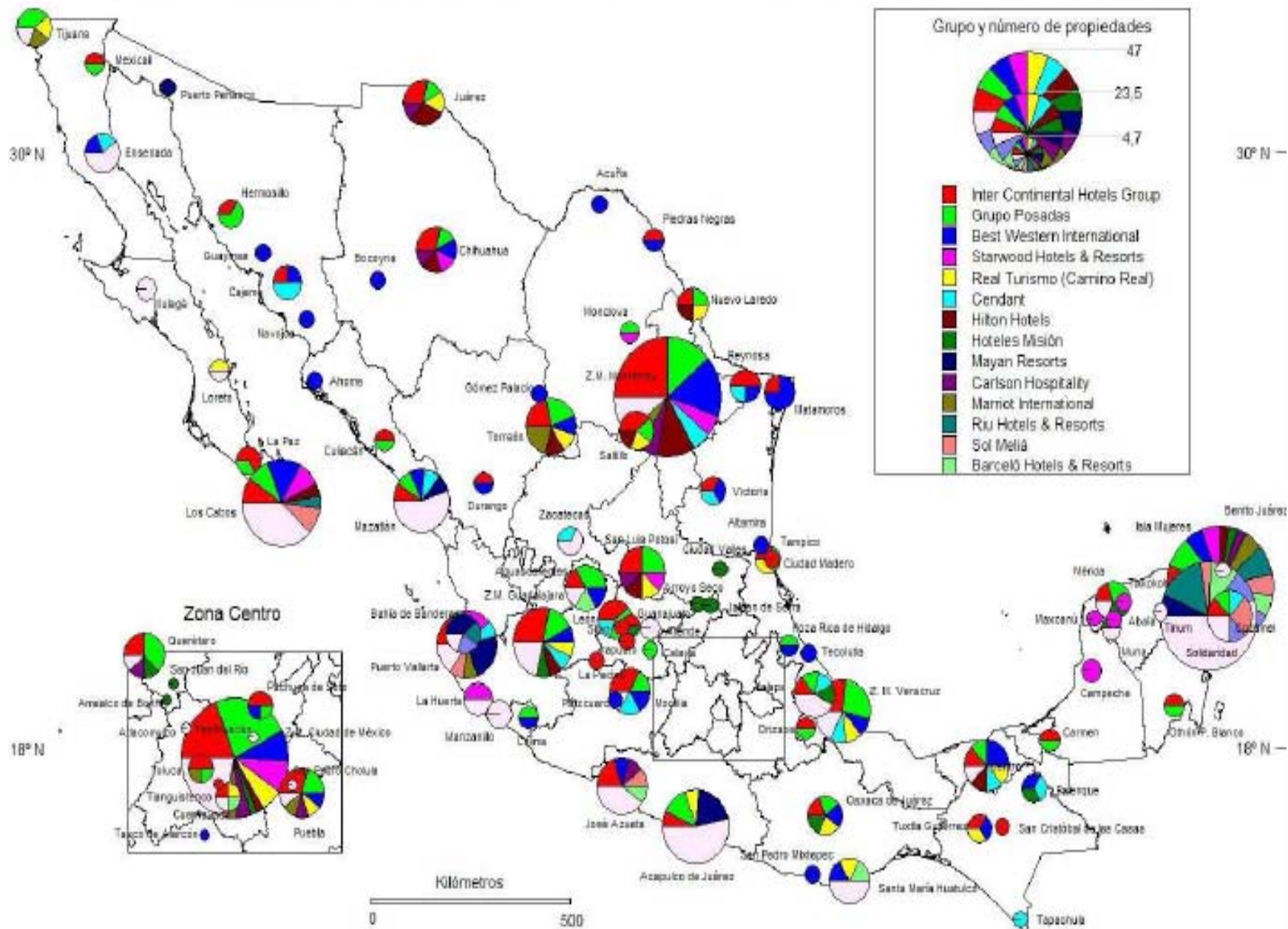


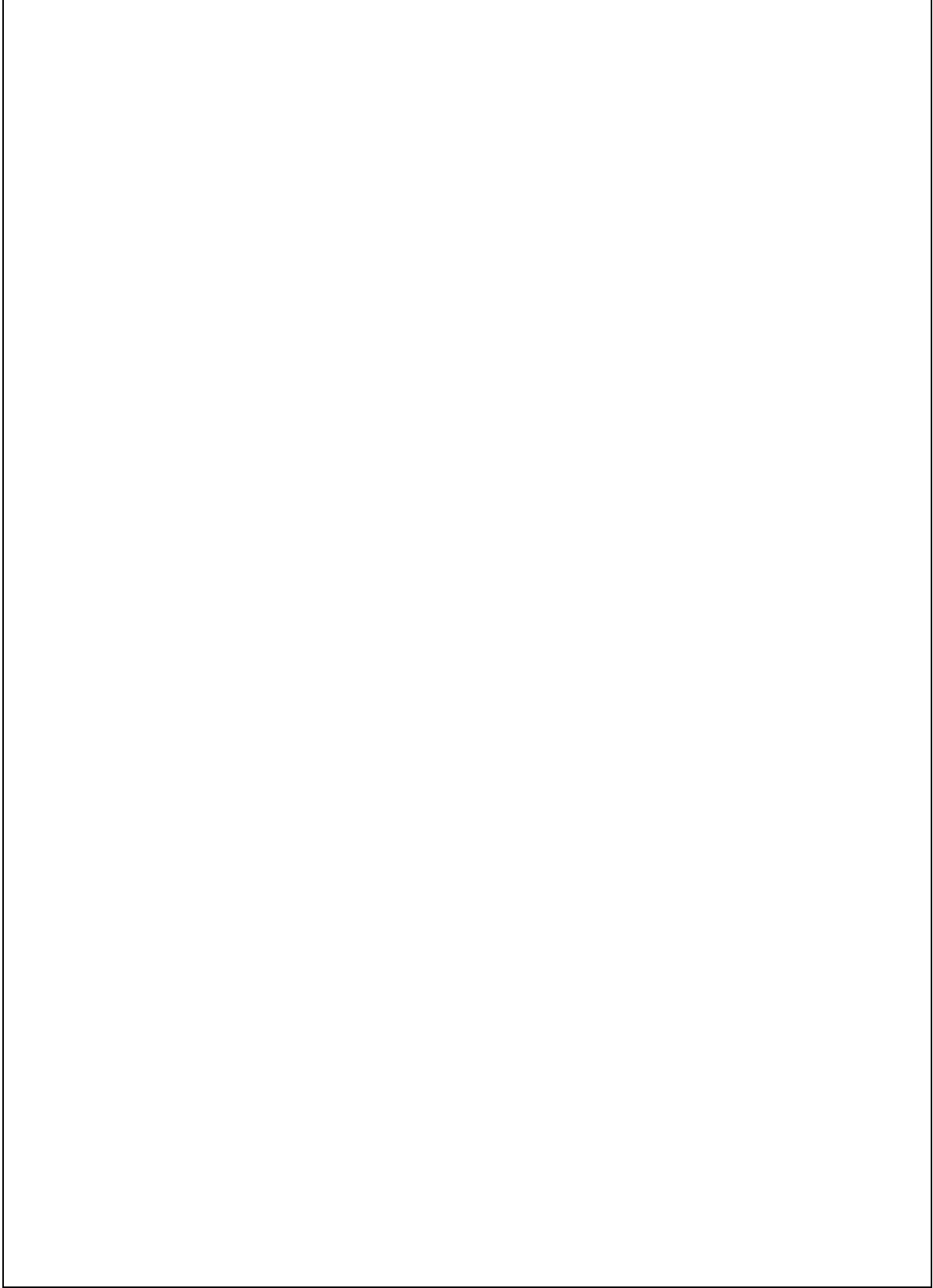
Cuadro 12 Cadenas Hoteleras Representativas en México (1 a 10 Inmuebles)

Antarisuite	Fontan	Real Resorts
Araiza	Grupo FPV	Riu Hotels and Resorts
Aranzazu	Grupo Plan / The Luxury Collection	Palace Resorts
Avalon Resorts	Hola Hoteles and Resorts	Palladium Hotels and Resorts
Azteca Turística	Hostelling International Mexico	Posada Real
Baja Inn	Hoteles and Suites Guadalajara Plaza	Promoser
Balderrama Hoteles y Tours	Hoteles Asociados	Qualton
Barcelo Hotels And Resorts	Hoteles Boutique	Quinta Real
Blue Bay Resorts / Hotetur	Hoteles de Descanso	Radisson
Brisas Hotels And Resorts	Hoteles y Haciendas de México	Real de Minas
BTC Representaciones Mundiales	Hyatt	Real Resorts
Choice Hotels Mexico	Iberostar Hotels and Resorts	Riu Hotels and Resorts
City Express Hoteles	Ibis / Novotel	Secrets Resorts
Club Med	Inter Clubs	Sheraton / Starwood Hotels
Corresponsales de Hoteles	La Pinta	Sistema de Reservas de Hoteles
Decameron	Lucerna	Sol Melia Hotels and Resorts
Del Ángel	Maeva	Sunscape Resorts
Dreams Resort	Marriott	Tesoro Resorts
Emporio	Mayaland Resorts	The Leading Hotels Of The World
Fairmont Hotels and Resorts	Mercadotecnia Hotelera GP	The Villa Group Resorts
Oasis	Occidental Hotels and Resorts	Utell Mexico
Villas Arqueologicas (Club Med)	Vista	Westin / Starwood Hotels



Cuadro 13 Principales Cadenas En Los Estados De La Republica 2005





CAPITULO 3

EMPRESAS DE HOSPEDAJE

3.1.- ANTECEDENTES DE LA HOTELERIA.

3.2.- CARACTERISTICAS DE LOS HOTELES

3.4.- CLASIFICACIÓN DE HOTELES.

3.5.- CARACTERISTICAS DE LA OPERACIÓN DE HOTELES.

3.6.- ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LOS HOTELES.

3.7.- IMPORTANCIA DE LA HOTELERIA EN MÉXICO.



EMPRESAS DE HOSPEDAJE

La industria hotelera mexicana se encuentra en constante crecimiento y superación, en la actualidad hay alojamientos para todos los gustos y presupuestos, desde los cosmopolitas y monumentales complejos hoteleros que se imponen en los grandes destinos turísticos del país, hasta las sosegadas y primorosas cabañas de un pueblo costero o de un rinconcito privilegiado del bosque. En las principales ciudades y capitales estatales, los visitantes encuentran igualmente, una eficiente y variada infraestructura hotelera. Muchos de sus magníficos resorts (sobre todo los costeros) son considerados destinos turísticos por la multiplicidad de servicios y posibilidades de diversión que ofrecen a los turistas. Los hoteles de Gran Turismo y de Cinco Estrellas, fantásticos y opulentos, con amplísimas habitaciones, magníficas vistas panorámicas y todas las comodidades y servicios.

Durante mucho tiempo las playas de México fueron el centro principal de atracción de los viajeros, por lo que la construcción de hoteles se concentro en las costas de México. En estos destinos las cadenas internacionales de mayor prestigio han erigido fastuosos hoteles, los que están entre los mejores del planeta, por su calidad y servicio personalizado.

La oferta de alojamiento es mucho más amplia, porque en la vasta geografía del país, también hay hoteles más sencillos y económicos, de tres y cuatro estrellas, donde el excesivo lujo es reemplazado por una discreta comodidad, buen servicio y tecnología.

De toda esta oferta hotelera, los hoteles independientes representan un porcentaje importante de oferta de cuartos, aunque talvez la mayoría de ellos no se distinguen por brindar una calidad de servicios alta, calidad que disminuye



cuando son edificios antiguos, que no implementan innovaciones de sus instalaciones, personal nuevo o tecnología en el procesamiento de información. La importancia de este tipo de hoteles radica en que fueron los pilares de la hotelería de México, en sus inicios fueron hoteles muy famosos y elegantes.

Es imprescindible desarrollar alternativas que mejoren la innovación de estos hoteles, y la creación de más inmuebles que contrarresten toda la problemática que sufre la hotelería en México, producto de su dependencia hacia el turismo.

3.1.- ANTECEDENTES DE LA HOTELERIA EN MÉXICO

La crisis económica que ocasiono la segunda Guerra Mundial, afecto el turismo en el mundo lo cual repercutió también en México. Después de la guerra la mayoría de las economías se reactivaron, así como también los hombres de negocio y los turistas por placer reanudaron sus viajes, afectando favorablemente a la industria hotelera en el país.

Los hoteles de recreo y de ciudad se beneficiaron por el turismo proveniente de Estados Unidos, Canadá y Europa. La mayoría de los hoteles de ciudad fueron edificios verticales de siete u ocho pisos con 50 o 60 habitaciones, ubicados en zonas céntricas junto a las tiendas departamentales, establecimientos comerciales, instituciones bancarias restaurantes bares, centros nocturnos, etc.

Los propietarios de los hoteles invertían su propio capital en las construcciones de estas propiedades, cuya administración se delegaba al personal, resultando hoteles muy exitosos con una demanda superior a la oferta, por lo que sus niveles de ocupación oscilaban entre 70 y 80 % manejando tarifas promedio, que les permitían obtener buenas utilidades, absorber gastos y sobre todo, amortizar los altos costos de construcción que implicaba tener las propiedades en zonas céntricas.



Las habitaciones de aquellos hoteles en general eran pequeñas, tenían mobiliario distinto en cada una de ellas, carecían de teléfono, alberca y estacionamiento, pero sin embargo eran muy famosos. Algunos de los hoteles importantes de esa época fueron Ritz, Regis, Magestic; en Guadalajara el Fénix y en Monterrey el Hotel Ancira en México.

Los hoteles de recreo estaban ubicados principalmente en lugares de playa, como Acapulco, Veracruz y Mazatlán, con una segmentación dirigida a turismo familiar de clases media y alta. Estos también tenían habitaciones pequeñas pero tenían restaurantes y centros nocturnos, la disponibilidad de las habitaciones llegaba hasta 100 espacios.

Poco después la falta de estacionamiento y el intenso tráfico en las zonas céntricas, exigió a los hoteles buscar alternativas de mejoramiento, Sheraton y Hilton fueron de las primeras cadenas que desplazaron sus hoteles a las ciudades, para crecer hacer crecer el número de habitaciones con mayor tamaño, estándares de calidad e instalaciones con varios servicios.

3.2.- CARACTERÍSTICAS DE LA OPERACIÓN DE HOTELES

La hospitalidad tiene su base en el hogar, las empresas de hospedaje basan sus servicios en ofrecer comodidades, que mas se asemejen, a las que tienen los turistas en sus hogares.

La hotelería es una actividad económica del sector servicios, incluye servicios de alojamiento; esta actividad mercantil se diferencia por la venta de uso de instalaciones de acuerdo a un contrato, uso que puede venderse en diferentes modalidades tiempo y servicio, no supone ofrecer las mismas tarifas o las mismas



condiciones del servicio a todos los huéspedes, estas características son definidas de acuerdo al tipo de mercado, tamaño del hotel, tipo de servicios y competencia.

El alojamiento implica otros servicios complementarios como la reservación, la limpieza, el mantenimiento, la higiene y nutrición de alimentos que se ofrecen, estándares de calidad en cada una de áreas de trabajo y servicios, tecnología medios de comunicación, transporte, banquetes, etc.

Las empresas dedicadas al hospedaje, incluyen moteles, bungaloes, apartamentos, casas de huéspedes, campos turísticos, hoteles, campos de golf, spa's, clubes, etc. Todos ellos proporcionan un alojamiento, pero se diferencian por los tipos de servicio o servicios complementarios y formas de presentar sus atractivos de entretenimiento a los turistas.

Los hoteles forman parte de las empresas turísticas, y de acuerdo con los artículos 3 y 4 de la Ley Federal de Turismo y el artículo 22 del reglamento de la ley federal de turismo, un hotel es considerado como una empresa que proporciona servicios turísticos de hospedaje y otros servicios complementarios a turistas los (espacios sociales, restaurantes, piscinas, bar, centros nocturnos, etc.).

Los hoteles son unidades grandes de trabajo, empresas, pequeñas medianas o grandes (considerando el tamaño de su mercado), requieren de altos porcentajes de inversión, y altos costos de operación, con estructura organizacional horizontal, compuesta por un amplio equipo de trabajo, áreas especializadas, personal calificado organizado en funciones jerárquicas, servicios bajo la dirección de un gerente o administrador.



Algunos hoteles debido a la demanda de turistas pueden trabajar con:

- Tour Operadores (Mayoristas). Establecimientos que se dedican a la organización de excursiones y paquetes turísticos para ser vendidos por agencias de viajes al público en general. Sus actividades consisten en negociar con medios de transporte, hoteles y centros de esparcimiento, entre otros, tarifas especiales que favorecen en la promoción de destinos turísticos y garantizan el flujo de visitantes.
- Agencias De Viajes. Establecimiento que presta sus servicios al público en general, en todo lo relacionado con: asesoría, planeación, organización de viajes turísticos o de negocios, reservaciones en hoteles y medios de transporte, y promoción de paquetes turísticos, entre otros.
- Sistema De Intercambio Vacacional. Es un mecanismo que le permite a un usuario de tiempo compartido, a través de su afiliación a una compañía de intercambio vacacional, disfrutar la oportunidad de intercambiar su periodo vacacional en algún otro desarrollo turístico, que maneje la compañía.

En la actualidad estas empresas de hospedaje compiten por ofrecer servicio todo incluido, donde los turistas aparte de tener una habitación cómoda, puedan tener todo lo que necesitan sin salir de un solo lugar, esto es tener alcance tiendas, spas, restaurantes, hasta tener su oficina de trabajo cerca de su habitación.



Lo importante para los ejecutivos que viajan mucho es no perder de vista su equipo de trabajo en la oficina, por eso cuando se hospedan buscan tecnología de comunicación de punta, como Internet inalámbrico de banda ancha, dos líneas telefónicas, fax, salas de juntas y hasta computadoras en la habitación.

Para la gente que se hospeda para vacacionar, es importante que un hotel proporcione servicios y entretenimiento seguro para los niños, y cubran al mismo tiempo las necesidades de recreación para toda la familia.

La construcción de un hotel es un proceso integral que incluye todos los pasos desde el momento en que se concibe el proyecto hasta su fase de terminación, que concluye con la apertura y operación de la propiedad. Su equipo de trabajo deberá estar conformado por el inversionista, propietario, desarrollador, constructor, administrador y asesores externos para llevar al éxito el proyecto hotelero.

Generalmente para el desarrollo de un hotel es indispensable seguir los siguientes puntos¹:

1.- Planeación e iniciación

En esta fase se estructura el equipo de trabajo, y se contratan los servicios profesionales de asesores externos que intervendrán, los cuales fijaran y establecerán los planes, los objetivos, metas y la planeación financiera, que respondan a las oportunidades y restricciones del sitio y sus alrededores donde se construirá, para así definir el seguimiento de su desarrollo, todo el equipo de trabajo deberá tener como principal función minimizar los riesgos e imprevistos del mercado, y a los resultados de operación a los que esta sujeto el proyecto.

¹ Factibilidad Hotelera Duplan Sergio México 2006 p.p. 18-19



2.- Factibilidad

En esta fase se analiza el potencial de demanda para cada segmento de mercado, como lo adecuado del sitio para su construcción, tasas de crecimiento de demanda futura, grado de penetración en el mercado, porcentajes de ocupación y tarifas promedio por habitación, así como la recomendación de las instalaciones requeridas para el proyecto propuesto. En esta fase los costos preliminares, los resultados del tipo de operación o servicios, y la estructura o soporte del financiamiento reflejarán la viabilidad del proyecto.

3.- Obligación y compromiso

En esta parte se emiten todos los documentos y contratos necesarios para llevar a cabo las negociaciones finales con los proveedores, contratistas y subcontratistas, ingenieros, arquitectos, etc. Que por su calidad y precio fueron seleccionados para trabajar en la construcción y diseño del hotel. Así como también se preparan todos los documentos necesarios con el gobierno para obtener permisos de construcción y operación, y también documentos con instituciones privadas para fijar los financiamientos y contratos de gestión, de compañías operadoras o franquicias que se encargaran de administrar el hotel.

4.- Construcción y diseño

Las negociaciones y acuerdos relativos a la ejecución física de la obra se cierran. En esta fase se controlan los costos reales incurridos en el diseño y construcción, plasmados en los presupuestos iniciales para tomar medidas pertinentes a su corrección.



5.- Operación y Administración

Dentro de esta fase se implementan las campañas de promoción y ventas para el hotel, entrenamiento del personal que será utilizado en su operación y aplicación estimada de las utilidades proyectadas.

La decisión de llevar a cabo la construcción de un hotel, requiere un análisis de las condiciones presentes y futuras del mercado, una estructura administrativa y financiera que identifique a tiempo las desviaciones y las corrija.

Para construir un hotel es conveniente realizar un estudio de mercado o de factibilidad, que permita conocer anticipadamente las condiciones del mercado y los resultados financieros, ya que es de suma importancia analizar la zona donde se ubicara, porque así se podrá proyectar la demanda o mercado de hoteles con los que competirá, además servirá como soporte para poder promocionar el proyecto para su financiamiento.

Se debe tomar en cuenta, para calcular la rentabilidad del tipo de hotel a construir, en el inventario fijo de habitaciones que habrá disponibles, su éxito se mide en porcentajes de ocupación, y su meta para que se considere rentable varia para los hoteles de ciudad entre 60 y 80%, y para los hoteles de recreo un porcentaje menor. Sin embargo los hoteles de ciudad tienen un porcentaje de ocupación mayor de lunes a jueves, y disminuye los fines de semana y periodos de vacaciones.

La realización de un estudio de factibilidad lleva un largo tiempo de preparación y análisis, con el objeto de llegar más a la veracidad de los resultados, esta compuesto por una serie de investigaciones, sondeos, entrevistas, interpretaciones y análisis, que sirven como punto de referencia para



hacer recomendaciones a un proyecto. El proceso de estos son costosos, las cadenas de hoteles son quien principalmente se enfoca en realizar este tipo de análisis. Aunque la dificultad de una correcta planeación hacia un proyecto depende de las características que se darán en instalaciones y servicios.

Muchas de las cadenas hoteleras, en especial los grupos que se encuentran trabajando en nuestro país, ya cuentan con estudios de factibilidad previamente preparados, para ofrecer su oferta de mercado a los inversionistas interesados en participar en la construcción de un hotel, o bien pueden brindar asesorías para determinar que tan factible sea un proyecto, acomodándolo a sus estándares específicos de marca, ya sea para un hotel categoría 4, 5 estrellas o gran turismo para el segmento vacacional o ejecutivo.

Los hoteles tienen diferencias financieras y económicas a las empresas productivas y de servicio comunes por ejemplo:

- Altos Costos De Capital Inicial: Se invierte en terreno, construcción equipamiento, maquinaria, tecnología, mobiliario, herramientas, decoración, vajilla, etc. Para determinar los precios de venta de cada habitación, incluyendo en estos los costos por el uso y servicio de las áreas complementarias.
- Alto Costos De Recursos Humanos: La mano de obra es muy elevada ocupando aproximadamente el 30 o 40% de ingresos totales en el pago de la nomina. Además de que se debe capacitar con las herramientas y procedimientos, o instrucciones necesarios de acuerdo al tipo de servicio o instalación a ocupar y tal vez maquinaria o software
- Alta dependencia de los ingresos a la zona geográfica, medio ambiente o infraestructura turística del lugar donde se construya.



- Inestabilidad De Los Ingresos: Los ingresos se ven afectados por temporadas, eventos económicos, clima por lo que la oferta o demanda de sus servicios sufre cambios constantemente.
- Capacidad Sobrante O Subutilizada: De los insumos, alimentos o de recursos humanos por la inestabilidad de la demanda diaria de ocupación.
- Ciclo Del Flujo De Operaciones Corto: Proporcionar los servicios a los huéspedes, forma parte de sus actividades diarias. Al contrario de las empresa productoras que tienen tiempos para obtención de materiales transformación de productos distribución o venta.
- Estructura De Costos De Operación Altos: Es decir el costo de la producción o prestación de sus servicios y atención a los huéspedes, incluyen los gastos por concepto de comestibles, bebidas, materiales de todo tipo, combustibles, energía y otros objetos de trabajo consumidos en el proceso, así como los gastos por la remuneración del trabajo, la depreciación de equipos, edificios y otros medios, la promoción y el marketing, el mantenimiento de las instalaciones, los impuestos y otros gastos que se originen como resultado de las actividades que desarrolle la entidad hotelera.

El concepto “low cost” o bajo costo, creado originalmente por las líneas aéreas, está alcanzando hoy día a otros sectores del turismo en México y el mundo, como el ramo hotelero, ya que la mayoría de las franquicias para operar un hotel son caras como en el caso de los Hoteles de cinco estrellas de playa, que necesitan de millones de dólares de inversión, por el tipo de instalaciones, pero así también hay franquicias realmente económicas que con 30 mil o 40 mil pesos de hoteles ejecutivos que pudieran comenzar a operar.

No hay una regla específica de la cantidad de recursos económicos necesarios para invertir en un hotel, ya que para cuantificarlos hay factores determinantes como:



- El número de cuartos
- Tipo de decoración
- Tamaño de las habitaciones
- Cantidad de Servicios a ofrecer complementarios al hospedaje
- Categoría de los servicios: de lujo, gran turismo, 4, estrellas, boutique, temático.
- Demanda de hoteles de la zona
- Competencia de tarifas y servicios de la competencia de hoteles
- Status turístico o comercial de la zona
- Vías de acceso o transito de la zona.
- Lugares de interés de la zona
- Servicios e infraestructura de la zona.

El promedio de inversión por cuarto de un hotel de cadena, puede variar entre 80,000 y los 100,000 pesos. Considerando 150 a 200 habitaciones y de categoría 5 estrellas.

Cuadro 1 Porcentajes de Inversion para construir un hotel

Promedio de Inversión para un Hotel			
<u>Inversión</u>		<u>Estructura Financiera</u>	
Terreno	12%	capital	60%
Construcción	47%	Crédito bancario	40%
Equipamiento	23%		
Gastos de Apertura	6%		
Licencias y Proyectos	3%		
Servicios adicionales	6 %		
Alguna variación (colchon)	3%		



Para operar un hotel de 4 estrellas ejecutivo de ciudad, podríamos estimar una inversión de 40,000 o 50,000.00 por habitación, acondicionando el inmueble con un aproximado de 50 a 100 habitaciones, una construcción horizontal de 2 niveles o pudiendo introducir las habitaciones en tan solo 3 o cuatro pisos de alguna torre o plaza comercial. Servicios necesarios como centro de negocios y restaurante con capacidad de tecnología en las instalaciones, habitaciones pequeñas pero de buen acondicionamiento del espacio y de la comodidad.

Si en la fecha 1/1/2007 solicitas un crédito por la cantidad de \$4,000,000.00, a un plazo de 5 años y vas a realizar pagos semestrales a una tasa de interés de 5.0 %, el costo financiero de tu crédito es de \$570,350.53.

Este calculo podría considerarse aproximado, del monto total de la inversión de un hotel 4 estrellas de 100 habitaciones ya instalado todo y listo para operar, sin embargo cuando se decide firmar un contrato no es necesario presentar el monto necesario al instante, ya que para llegar a este punto se requieren de varios pasos y otros subcontratos de servicios o de compras necesarias para el inmueble, debiendo cubrir los pagos conforme se establezcan las condiciones (plazos, garantías, montos) de los contratos.

La siguiente tabla te muestra la evolución del crédito:



Cuadro 2 Calculo de un Crédito para Pyme

Año	Sdo. Capital	Pago Capital	P. Int.	Monto de Pago	Pzo.	Sdo. Capital	No	Fecha
1	\$4,000,000.00	\$357,035.05	\$100,000.00	\$457,035.05	180	\$3,642,964.95	1	30/6/2007
1	\$3,642,964.95	\$365,960.93	\$91,074.12	\$457,035.05	180	\$3,277,004.02	2	27/12/2007
1	\$3,277,004.02	\$375,109.95	\$81,925.10	\$457,035.05	180	\$2,901,894.07	3	24/6/2008
1	\$2,901,894.07	\$384,487.70	\$72,547.35	\$457,035.05	180	\$2,517,406.36	4	21/12/2008
1	\$2,517,406.36	\$394,099.89	\$62,935.16	\$457,035.05	180	\$2,123,306.47	5	19/6/2009
1	\$2,123,306.47	\$403,952.39	\$53,082.66	\$457,035.05	180	\$1,719,354.08	6	16/12/2009
1	\$1,719,354.08	\$414,051.20	\$42,983.85	\$457,035.05	180	\$1,305,302.88	7	14/6/2010
1	\$1,305,302.88	\$424,402.48	\$32,632.57	\$457,035.05	180	\$880,900.40	8	11/12/2010
1	\$880,900.40	\$435,012.54	\$22,022.51	\$457,035.05	180	\$445,887.86	9	9/6/2011
1	\$445,887.86	\$445,887.86	\$11,147.20	\$457,035.05	180	\$0.00	10	6/12/2011
Valor Actual al Plazo: \$570,350.53								

Los hoteles de cuatro estrellas, se distinguen por solo ofrecer la renta de habitación con tan solo las necesidades básicas de comodidad, atención y tecnología, pero con la misma calidad que los hoteles de lujo.

Las habitaciones y centros de consumo de los hoteles de 5 estrellas, cuentan con las mismas características, pero difieren en tamaño de habitaciones y restaurantes, tienen más centros de consumo como agencias de viaje, tabaquería, alberca, bar, transporte turístico, estacionamiento, gimnasio, en general un servicio más personal y exclusivo, así como comodidades de lustrado de calzado, periódico, batas de baño, despertador, concierge, desayuno incluido en la tarifa, etc.

Cabe mencionar que la cantidad de habitaciones no refleja la categoría o el servicio de los hoteles, existen edificios con al menos 50 habitaciones con servicios de lujo o 5 estrellas, que cuentan con todos los servicios pero se caracterizan principalmente por el servicio y la decoración, y por el lado contrario



hay hoteles de hasta 200 habitaciones que cuentan con los servicios básicos de hoteles 4 estrellas.

Los hoteles buscan estar localizados en amenidades principales, zonas financieras y comerciales, promoción internacional de agencias líneas internacionales de Internet teléfono. Los servicios mas comunes que deben contener los hoteles son:

- Variedad en el lujo o comodidad de las habitaciones para una o varias personas así como facilidades para niños y ancianos.
- Servicio de alimentos y bebidas en las habitaciones.
- Restaurantes para desayunos comidas y especialidades
- Centro de negocios
- Gimnasio
- Valet parking
- Concierge
- Lavandería y tintorería
- Servicios médicos internos o externos al hotel.
- salones de eventos

El equipamiento de habitaciones debe contener:

- Aire acondicionado
- televisión
- Minibar
- Caja de seguridad
- Amenidades
- Cortesía de lustrado de calzado
- Periódico



- Secadora de cabello
- Radio despertador
- Escritorio
- mesa
- tina
- Bata de baño
- Pantuflas
- Teléfonos
- Internet
- Horno de microondas (solo algunas)
- Sofá cama (solo algunas)
- Planchas (algunas)

3.3.- CLASIFICACIÓN DE HOTELES

La categoría de los establecimientos de hospedaje, es una clasificación para diferenciar los servicios y la capacidad de alojamiento, estas son asignadas directamente por cada establecimiento, dependiendo de la calidad y cantidad de las instalaciones, así como de los servicios adicionales que presta a sus huéspedes, o tomando en consideración las tendencias del mercado. La capacidad de alojamiento es el número de plazas que dispone el establecimiento para albergar a los turistas, y su unidad de medida está en relación al tipo de hospedaje de que se trate, pudiendo ser: habitaciones, unidades, camas, espacios, cajones o superficie. Incluye: las habitaciones y unidades que se encuentran en reparación o remodelación.

Esta clasificación puede estar sujeta a factores como:



- La calidad de los servicios: de lujo, gran turismo, especial, clase turista, clase económica, 5 estrellas, 4 estrellas.
- La estadía del usuario, residencial o comercial
- El tiempo en que dura abierto. De estación y permanente.
- La localización geográfica, de montaña de ciudad, de playa, etc.
- Su dimensión.
- El segmento de mercado, vacacional, negocios, etc.
- La forma en que opera
- Su organización
- Las tarifas
- La cantidad y capacidad de los servicios que ofrece a sus huéspedes.

Hoy en día existen las Normas Oficiales Mexicanas (NOM), conforme la Ley Federal sobre Metrología y Normalización, de la ley federal de turismo y la ley de protección al consumidor; que son regulaciones técnicas que establecen especificaciones y procedimientos, para garantizar que los servicios cumplan en el contexto de los propósitos y funciones para los que fueron diseñados, con características de seguridad, ínter cambiabilidad, confiabilidad y calidad, entre otros aspectos.

Las dependencias del Gobierno Federal son quienes se encargan de expedir dichas regulaciones, estas son de carácter obligatorio y que contienen características o especificaciones que deben cumplir los servicios.

Para la elaboración de las NOM's, se han constituido diversos Comités Consultivos Nacionales de Normalización, los cuales se integran por el Gobierno Federal, Sector Privado, Sector Académico y social, respecto a la área turística se integra por el Comité Consultivo Nacional de Normalización Turística. La



presidencia y la coordinación de este Comité recaen en la Secretaría de Turismo a través, de la Subsecretaría de Operación Turística.

Algunas normas aplicables a la hotelería por el Comité de Normalización, son las relativas a los requisitos mínimos de calidad en el servicio e instalaciones, que deben de cumplir los hoteles, moteles, servicios de tiempo compartido y similares, para obtener el " Certificado de calidad turística comercial una, dos, tres, cuatro estrellas, de lujo-gran turismo" o el "Certificado de calidad turística de lujo-cinco estrellas". Entre las características que deben cubrir los establecimientos de hospedaje para que les sea otorgada su clasificación y registro se encuentran:

- Inversión.
- Número de empleados.
- Ubicación específica.
- Superficie construida.
- Áreas abiertas.
- Áreas comerciales.
- Superficie de estacionamiento.
- Características del área de recepción y registro.
- Número y características de los ascensores.
- Número de habitaciones.
- Dimensión de las habitaciones.
- Mobiliario y servicios en las habitaciones.
- Instalaciones sanitarias de las habitaciones.
- Servicios e instalaciones complementarias o recreativas.
- Número y características de establecimientos de alimentos y bebidas o de espectáculos.
- Servicios de mantenimiento y conservación.
- Condiciones de seguridad e higiene.



- Antigüedad y conservación del inmueble, en caso de construcciones con valor arquitectónico o histórico.

También existen otras regulaciones de carácter privado para normar la calidad de los servicios e instalaciones de los hoteles, como aquellas que son expedidas internamente por las cadenas hoteleras, asociaciones de hoteles, y otros reconocimientos o concursos entre distinguidos empresarios. Las normas de carácter público son aquellas que funcionan como Calidad Mexicana Certificada A. C., organismo de Certificación y Verificación que tienen entre sus programas turísticos de capacitación para empresas, el Programa Internacional de Certificación de Calidades para Establecimientos de Hospedaje “Star’s & Diamond’s-Estrellas y Diamantes”. Es de carácter voluntario y cuenta con bases y criterios técnicos consensados a nivel nacional e internacional, para la Clasificación Certificada de la Calidad de las instalaciones (Estrellas), y de los servicios y operación (Diamantes) de los establecimientos de Hospedaje, bajo criterios homologables, comparables y equivalentes a los utilizados en otros destinos turísticos del mundo, desarrollando para su beneficio elementos de reconocimiento, credibilidad y confianza que le permiten distinguirse ante la oferta, y entre sus clientes reales y potenciales nacionales o extranjeros, como garantía de calidad y cumplimiento en el servicio.

3.4.- ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LOS HOTELES

La estructura administrativa es el arreglo de la organización de las funciones principales de una empresa. En ella se denotan los niveles de autoridad y responsabilidad, de cada una de las áreas encargadas de seguir una función, para el cumplimiento de los propósitos sociales, de operación o de inversión de la empresa.



No existe un modelo de organización hotelera determinado, este surge por la influencia de ciertos factores, como el tipo de administración, tamaño del hotel, servicios, preparación profesional y personal del equipo administrativo, tipo de propiedad y también trámites legales o requisitos fiscales necesarios para su operación.

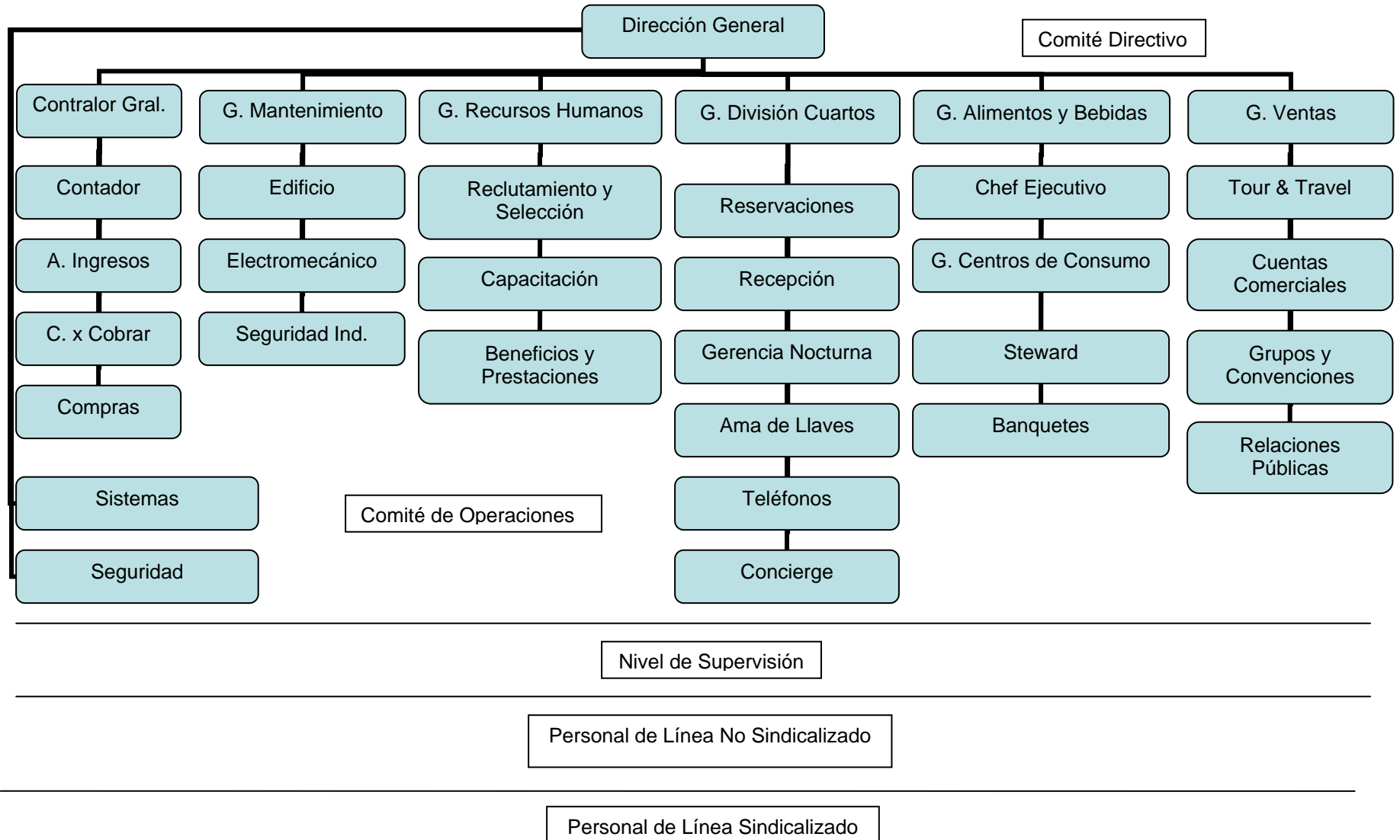
La estructura organizacional generalmente es lineal, esta organizada por funciones de especialización en forma jerarquía, horizontal formada por el comité ejecutivo y vertical por los niveles operativos y centros de consumo de los hoteles.

El número de niveles de autoridad y operación, así como las áreas funcionales de un hotel, están determinados por el tamaño, calidad y servicios que ofrezca el hotel. Por ejemplo, según la cantidad de habitaciones, la amplitud, grado de limpieza o decoración, se podrá determinar el número de camaristas a emplear, así como supervisoras y personal de lavandería, etc. En el caso de los centros de consumo como los restaurantes, bares, cafeterías, centros nocturnos o salones de eventos, la cantidad de empleados y supervisores podrá determinarse, considerando la capacidad de personas disponibles para atender en cada uno de ellos, así como el tipo de servicio y los horarios de atención. Esto incluirá los cocineros necesarios para cada uno de estos centros, los mozos de limpieza, stewards, etc.

El siguiente organigrama, muestra la estructura funcional por departamentos, típica de un hotel grande con todos los servicios.



Cuadro 3 Estructura Organizacional de un Hotel Modelo





Algunas de las funciones departamentales que son características de la operación de los hoteles son:

Contraloría

Es la actividad encargada de la planeación para el control, valuación y deliberación de la información financiera, administración de impuestos, informes del gobierno, coordinación de la auditoria externa, protección de los activos de la empresa y la evaluación económica de la entidad.

El proyecto de inversión para la adquisición o bien la construcción de un hotel, requiere de la intervención de la contraloría desde su concepción para la obtención de recursos, hasta la aplicación de los mismos durante el proceso de inicio del negocio, independientemente de que se encarga de cumplir con los requisitos que el gobierno impone para poder abrir un hotel.

Así también la planeación de la operación de un hotel esta plasmada en los presupuestos de la misma, y en la elaboración de estos el contralor juega un papel importante, esto se refleja en la fijación de objetivos, y en el establecimiento de la filosofía, políticas, procedimientos y controles para la consecución de los mismos.

Auditoria

La auditoria Nocturna es el procedimiento de revisión de las operaciones diarias del hotel en todo lo que se refiere a ingresos y consiste en unir en un reporte todas las operaciones de ingresos realizadas por el establecimiento cada día.



Para llevar a cabo la auditoria es necesario contar con los reportes de todas las cajas del establecimiento, esto es tanto los reportes por turno de la caja de recepción como la de los cajeros departamentales, además de contar con los reportes de habitaciones ocupadas en recepción, el reporte de status de cuartos emitido por el Ama de Llaves, así como los reportes de información general como son los tarifarios de habitaciones como los alimentos y bebidas, el documento donde se plasmen los porcentajes de comisión a agencias de viaje, así como la lista de firmas de autorización para otorgar cortesías y descuentos, entre otros.

Auditoria de ingresos

Este es el otro concepto exclusivo de la hoteleria en lo que auditoria se refiere, consiste en efectuar la revisión del reporte del auditor nocturno, en dar seguimiento a las posibles anomalías detectadas, en clasificar los diversos conceptos de ingresos, así como del destino de las diferentes cuentas por cobrar y generar el registro contable de las operaciones efectuadas.

Mantenimiento

La función de esta sección es inspeccionar, reparar, examinar el mantenimiento apropiado de la planta incluyendo equipos e instalaciones.

División cuartos

Incluye la organización de reservaciones, ama de llaves (limpieza de general del hotel y habitaciones), recepción (registro, asesoría e información de huéspedes)



Recepción

Las funciones básicas de la recepción son:

- Procesar las reservaciones
- Registrar a los huéspedes y asignarles habitación
- Manejar correspondencia de huéspedes.
- Llevar los arreglos financieros y de crédito, con huéspedes, empresas y ejecutivos.
- Dar información sobre el hotel y asesoría a huéspedes.
- Ser departamento de enlace en la comunicación entre todos los departamentos del hotel y los huéspedes.

3.5.- IMPORTANCIA DE LA HOTELERIA

Actualmente existen en todo el territorio alrededor de 11 mil 300 establecimientos de hospedaje con 475 mil habitaciones, significando una inversión de 22 mil 500 millones de dólares. Este número de cuartos nos ubican en la novena posición en la escala mundial en cuanto a infraestructura hotelera, el 80% de las inversiones siguen siendo nacionales. Aunque las inversiones extranjeras destaca la participación de Estados Unidos que invirtió en el 2005 alrededor de 269 m.d.d., España 149 m.d.d., y Canadá con 67 m.d.d. La inversión total del sector turístico en el periodo 2001-2004 suma 7,426.06 m.d.d. divididos en 6815.50 m.d.d. en privada, 197.72 m.d.d en mercadotecnia y 412.84 m.d.d. en infraestructura.

La oferta hotelera ha presentado del 2001 -2006 una tasa de crecimiento anual estimada del 3.95%, por lo que se construyen cada año de 8000 a 10000 nuevas habitaciones hoteleras de categoría turística. Se estima que entre el 2000-2006 se sumaran de 50 mil a 60 mil nuevas habitaciones hoteleras.



La hotelería nacional sigue avanzando. En el 2005 se terminaran por construir 11 mil 550 nuevos cuartos en el país, distribuidos en 90 hoteles con un promedio de 125 por unidad. Los segmentos de sol y playa sumados al de negocios, son los más significativos.

El 60% de los desarrollos hoteleros se harán en los litorales y el resto en las ciudades, principalmente en las zonas de corredores industriales, para atender el segmento de negocios.

Los hoteleros de México generan 360 mil empleos directos y un millón doscientos mil indirectos. Asimismo, el 82% de la ocupación y el 85% de los ingresos en la hotelería, provienen del turismo doméstico

De acuerdo a estos datos y los pronósticos que publica la Secretaria de Turismo, se puede notar que la Hoteleria ha sido un importante impulsor del mejoramiento turístico, en los últimos 10 años se multiplicado la clase empresarial dedicada a esta actividad, en la actualidad existen muy pocos hoteles independientes, la mayoría ya son parte de grandes empresas o consorcios extranjeros, por la alta competencia que representan estos hoteles por su inversión servicios especializados, procesos de calidad, estrategias de mercadeo, etc.

La creación de este tipo de hoteles se han visto beneficiados por incorporarse a centros turísticos en desarrollo, situación que no afecta al gobierno ya que permiten un desarrollo más acelerado de los servicios de hospedaje y por lo tanto del turismo, y que sin embargo este no ha ofrecido buenas opciones de financiamiento a hoteles nacionales.



Las empresas de la hospitalidad deberán ser altamente competitivas cada vez más, siendo necesario su enfoque sobre la gestión de calidad en sus productos y servicios y logren, a través de innovación constante y de mejora continua, hacer frente a la presión y al reto que se originan de la rivalidad y de la agresividad de los proveedores, así como de la sofisticación de la demanda y la calidad en la prestación de servicios.

Aunque en los últimos 10 años México ha logrado casi duplicar la oferta hotelera, aumentar la demanda de turistas extranjeros, no ha logrado alcanzar una posición competitiva con otros países², por:

- La demanda de centros turísticos dependen mucho de temporadas o de la alta concentración del turismo en zonas específicas, lo que no permite un desarrollo desequilibrado; ya que la oferta hotelera de 55 Centros Turísticos Seleccionados, el 71.1% de ella se concentra en sólo 15 ciudades; La mayor parte (58%) de las habitaciones de los Centros Turísticos Seleccionados se localizan en playas; La mayor parte (52%) de las habitaciones ubicadas en playas se concentra en las de los destinos tradicionales; El 67% de la oferta de cuartos se concentra en los Centros Turísticos Integralmente Planeados, Centros Tradicionales de Playa y en Grandes Ciudades.
- Los modelos de desarrollo por parte del gobierno se han intensificado principalmente en la promoción de grandes urbanizaciones de playa, inversiones hoteleras y obras de infraestructura pública. Por la falta de modelos integrales que den un seguimiento y apliquen medidas correctivas y preventivas. Si bien es cierto se han realizado acciones que hacen posible contar en la actualidad con una estructura y un sector regularmente definidos, pero no se ha logrado establecer un sistema de organización y

² Fuente estadísticas Sector e Inegi



coordinación flexible y eficiente para adaptarse a las nuevas necesidades del país y a las condiciones del mercado

- Alta competencia con otras prioridades del país como educación, seguridad social salud, ya que algunos de estos modelos no reconocen las amplias posibilidades que presenta el turismo para generar riqueza cultural y social, distribuir mejor el ingreso, así como el aprovechamiento de prácticamente todos los recursos naturales y culturales del país.
- Los destinos mexicanos se enfrentan a crisis ambientales y sociales, como los crecimientos urbanos desordenados alrededor de los grandes centros turísticos, el deterioro del entorno ecológico y la pérdida de identidad cultural.

El sector turístico del país es una de las ramas de la economía más rentable, dentro de esta rama la hotelería tiene segmentos de mercado por ser explotados junto con regiones propicias para el turismo. Algunas de las corrientes que están modernizando a el turismo, son respecto al llamado “turismo sustentable”, la tendencia por cuidar los recursos naturales, el enfoque por desarrollar el turismo de negocios y los hoteles de bajo costo, entre otras características, todo esto como resultado de los cambios a nivel mundial por la competitividad entre países.

Un punto a favor para la elección de invertir en un hotel son las inversiones inmobiliarias, han sido atractivas en los últimos años, en especial el turístico en destinos de playa y la hotelería en ciudades medias dirigidas al segmento del viajero de negocios. Su crecimiento es notable en el sector de vivienda de interés social y vivienda media. Se observa también gran actividad en la construcción de nuevos centros comerciales, parques industriales y en algunos destinos turísticos como Los Cabos, la Riviera Maya y actualmente en el Distrito Federal, hasta ahora han resistido los embates de la inflación, las devaluaciones y las crisis económicas.



Una de las razones del crecimiento acelerado de las inversiones inmobiliarias en los sectores turísticos, es que en años recientes la cantidad de capital disponible para este sector ha aumentado considerablemente. Por un lado, el INFONAVIT y la SHF (Sociedad Hipotecaria Federal) han abierto sus llaves de crédito a la vivienda de interés social impulsados por una política del Ejecutivo Federal de estimular el sector. Las instituciones hipotecarias han crecido rápidamente y han logrado acceder a los mercados para bursatilizar sus carteras. Los bancos, ya mejor capitalizados, han decidido regresar al sector hipotecario introduciendo nuevos productos para los mercados de vivienda, comercial, industrial y turístico.

Muchos inversionistas mexicanos están dirigiendo capital al sector inmobiliario, que antes estaba destinado a inversiones industriales o a inversiones en renta fija, pues estas últimas se han vuelto menos rentables. Adicionalmente se han dado dos fenómenos financieros que promueven el desarrollo inmobiliario. Por un lado, las tasas de interés han bajado significativamente y, por el otro, hay disponibilidad de créditos a mayor plazo, características esenciales para créditos hipotecarios.

Las inversiones inmobiliarias requieren de tanto conocimiento, disciplina y buen manejo como cualquier otra inversión. Lo primero es invertir en un buen proyecto, bien ubicado, bien concebido, y comprado a un buen precio. Por otro lado, es indispensable mantener un apalancamiento financiero prudente, en moneda y tasa congruentes con los ingresos del proyecto. La mayoría de los problemas de descapitalización en proyectos inmobiliarios, surgen como consecuencia de apalancamientos inadecuados.



3.6.- PRINCIPALES DESTINOS TURÍSTICOS CON INFRAESTRUCTURA HOTELERA

México gracias a su diversidad de climas, zonas turísticas y arqueológicas se ha convertido en un foco mundial de captación de turismo que hacen de nuestro país, un lugar ideal para vacacionar y descansar

Los corredores turísticos Cancún – Riviera Maya, Puerto Vallarta – Bahía de Banderas y la zona metropolitana de Acapulco, concentran el 50% de la oferta hotelera nacional de categoría turística. Además anualmente reciben 7.2 millones de visitantes nacionales, se dan cita 6.8 millones de visitantes extranjeros que representan el 87% de los turistas de Internación, y el 65% de las divisas que el país capta por turismo.

La oferta hotelera de 55 Centros Turísticos Seleccionados, el 71.1% de ella se concentra en sólo 15 ciudades. La mayor parte (58%) de las habitaciones de los Centros Turísticos Seleccionados se localizan en playas; la mayor parte (52%) de las habitaciones ubicadas en playas se concentra en las de los destinos tradicionales; el 67% de la oferta de cuartos se concentra en los Centros Turísticos Integralmente Planeados, Centros Tradicionales de Playa y en Grandes Ciudades.

Como podemos darnos cuenta la concentración del turismo sólo se da en algunas regiones, causando un deterioro ambiental y estancamiento de los servicios, por lo que es de suma importancia hacer llegar el turismo a lo largo de toda la república, aprovechando las ciudades coloniales y las nuevas practicas de turismo, para ello es necesario también hacer llegar la promoción e infraestructura de otros sectores a esas zonas por explotar.



CAPITULO 4 ESTUDIO DE CASO

GRUPO POSADAS DE MÉXICO

4.1.- DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

4.2.- MARCAS DE HOTELES

4.3.- HISTORIA Y DESARROLLO DE LA EMPRESA

4.4.- ESTRATEGIAS DE OPERACIÓN

4.5.- COMPETIDORES

4.6.- ESTRUCTURA CORPORATIVA.



Grupo Posadas es un ejemplo de empresa de desarrollo con capital nacional, basando su crecimiento en la expansión de su mercado en diferentes segmentos, marcas, calidades y estilo de servicio. Su oferta incluye hoteles de bajo costo, hasta hoteles de gran turismo propios y arrendados. La siguiente carta de servicios muestra la estructura de la operación de la cadena.

4.1.- DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

La compañía tiene su domicilio en Paseo de la Reforma no. 155 4° Piso, Colonia Lomas de Chapultepec, Código Postal 11000, México, D. F.

POSADAS opera 92 hoteles, representando un total de 17,268 cuartos en 54 destinos en México, Estados Unidos, Brasil y Argentina, sirviendo una amplia base de viajeros turísticos y de negocios.

El negocio de la Compañía está concentrado en México, donde opera 76 hoteles con un total de 14,285 cuartos en 43 destinos, incluyendo los destinos de playa y de ciudad más importantes. La Compañía también opera 5 hoteles y 911 cuartos en Texas y, después de la adquisición de la cadena Caesar Park en 1998, 10 hoteles en Brasil con un total de 1,899 cuartos y un hotel en Argentina de 170 cuartos. Al 31 de diciembre del 2005, de los 92 hoteles operados, la Compañía tenía una participación mayoritaria en 36 hoteles, operaba 37 y arrendaba 19 hoteles.



Las operaciones de la Compañía están concentradas principalmente en México, estando el 80% de las habitaciones que opera en este país. A pesar de que su inventario en México está diversificado para atender a los segmentos de ciudad y playa, así como los de viajeros de vacaciones y viajeros de negocios, la Compañía tiene una importante dependencia de sus operaciones en México. De los 17,268 cuartos que la Compañía operaba al 31 de diciembre de 2005, aproximadamente el 28% están ubicados en destinos de playa.

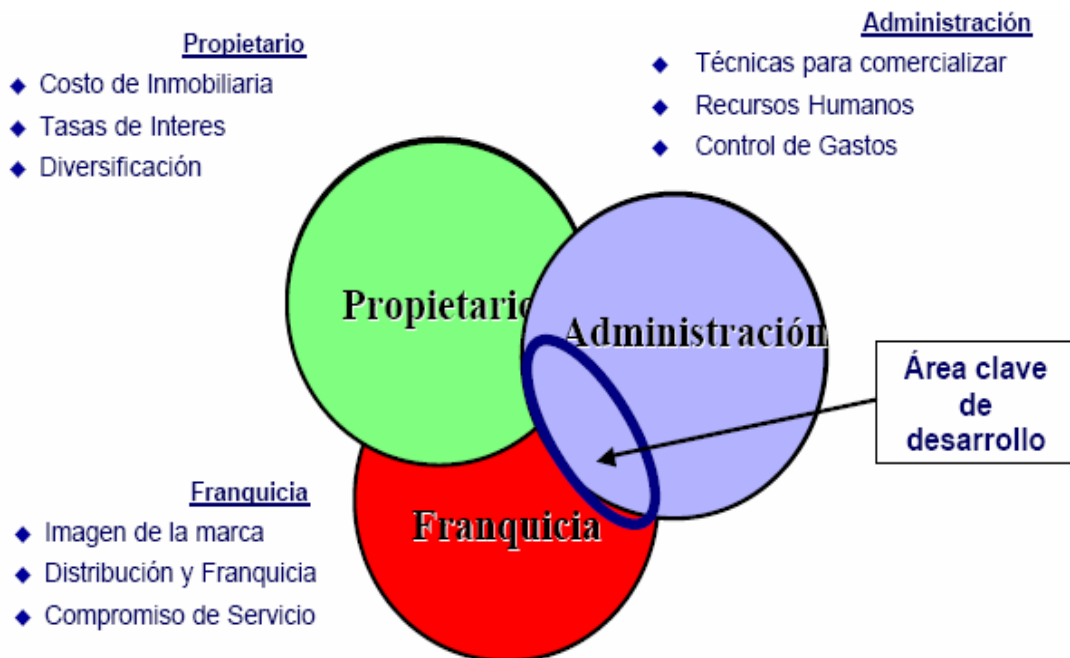
La Compañía se ha expandido a través del fuerte posicionamiento y desarrollo de sus marcas, que aseguran la consistencia en el servicio y el reconocimiento del cliente. La Compañía opera sus hoteles en México principalmente a través de las marcas Fiesta Americana y Fiesta Inn. Los hoteles Fiesta Americana ofrecen una vasta variedad de servicios y habitaciones de lujo, buscando atraer al turismo de alto nivel económico en los destinos de playa, y a los viajeros de negocio sofisticados en los de ciudad. Por otro lado, los hoteles Fiesta Inn son hoteles más pequeños, de tarifas más moderadas, con habitaciones confortables y localizadas en ciudades medianas ó pequeñas, así como en los suburbios de las grandes áreas urbanas. En Brasil y Argentina, la Compañía opera sus hoteles de lujo bajo la marca Caesar Park, y está presente en el mercado de 4 estrellas en las principales ciudades industriales y comerciales en Sudamérica a través de su marca Caesar Business.

La Compañía se dedica a la construcción, adquisición, arrendamiento y operación de hoteles, bajo tres esquemas principales: hoteles propios; hoteles de terceros administrados por Posadas y hoteles arrendados y administrados por Posadas. De los hoteles que opera la Compañía, aproximadamente 19 operan bajo esquema de arrendamiento,

Con objeto de incrementar el rendimiento sobre el capital invertido, la estrategia de la Compañía se ha concentrado en la venta de los servicios de administración y operación de hoteles, a través de la celebración de contratos de administración con socios locales para desarrollar nuevas propiedades y mediante la conversión de propiedades existentes a las marcas de la Compañía.

La Compañía tiene celebrados contratos de administración para operar los hoteles que no son propios, que le otorgan el control sobre las operaciones de las propiedades. Adicionalmente, la Compañía tiene celebrados contratos sobre uso de sus marcas, derivado de los cuales recibe ingresos por regalías. En algunos casos, la Compañía también celebra contratos de arrendamiento sobre las propiedades que opera.

Cuadro 1 Esquemas De Operación De Hoteles Posadas





Posadas es una sociedad controladora cuyos principales activos consisten en las acciones de sus subsidiarias. En virtud de lo anterior, los ingresos dependen principalmente de dividendos e intereses pagaderos por las subsidiarias. Aún cuando actualmente casi la totalidad de las subsidiarias no tienen limitaciones contractuales para pagar dividendos a la Compañía, cualquier acuerdo financiero o de otra naturaleza que en el futuro imponga una restricción a las subsidiarias para pagar dividendos o hacer otros pagos a la Compañía, podría afectar adversamente la liquidez, situación financiera y resultados de operación de la Compañía.

En general, las sociedades mexicanas pueden pagar dividendos a sus accionistas, en el caso de que el pago de dividendos y los estados financieros que reflejen las utilidades netas distribuibles sean aprobados por sus accionistas, después del establecimiento de las reservas legales y sólo si todas las pérdidas han sido absorbidas o pagadas.

Al ser una sociedad controladora, la posibilidad de la Compañía de satisfacer las demandas de sus acreedores depende en última instancia de su capacidad de participar en la distribución de los activos de sus subsidiarias al momento de su liquidación. El derecho de la Compañía y, por lo tanto, el derecho de sus acreedores a participar en dicha distribución de activos, estará efectivamente subordinado a las reclamaciones de pago de los acreedores de las subsidiarias (incluyendo reclamaciones que tengan preferencia por ley y reclamaciones de los acreedores de la Compañía que estén garantizadas por dichas subsidiarias).



4.2.- MARCAS DE HOTELES

En 2004 nace Aqua, la primera marca “lifestyle” de GRUPO POSADAS. En estos hoteles, “la experiencia rige sobre la estancia”. Su valor reside en los detalles que conquistan y consienten a sus visitantes. Es un exclusivo concepto hotelero en Gastronomía, y confort en un genuino servicio y atención a los huéspedes.



One hotels es la sexta marca de grupo posadas categoría clase económica en nuestro país, se espera que opere 50 propiedades en México en zonas de negocios e industriales siendo sus huéspedes objetivo comerciantes, vendedores, contratistas, técnicos y ejecutivos de línea operativa. Hombres y mujeres que viajan frecuentemente por motivos de trabajo de una ciudad a otra, con presupuesto limitado que requieren facilidades de hospedaje confortable eficiente a un costo accesible. La nueva cadena se caracterizara por ofrecer propiedades seguras con limpias y cómodas habitaciones equipadas con correo de voz

One Hotels constituye una incursión definitiva e innovadora en el segmento de clase económica. Esta marca inauguró su primer hotel en el 2006 en la Ciudad de México y muy pronto le siguieron tres más. El plan contempla alrededor de 50 hoteles para el 2010, principalmente en zonas de negocios, industriales y turísticas que están demandando un hotel de cadena justo en ese nicho de mercado. Esta marca vincula la seguridad, la confianza y la comodidad a un valor



accesible, entregando a sus huéspedes un espacio práctico y sencillo en un ambiente confiable y, al mismo tiempo, cercano, amable y cómodo.

Lat:-)19°

En el 2006 GRUPO POSADAS lanzó una marca dirigida al viajero individual de negocios, en la categoría Cinco Estrellas y estilo Business Style. Muy al día con las últimas tendencias de la hotelería mundial, el nuevo concepto es producto de un proceso de alta ingeniería que privilegia el servicio y la comodidad, que los huéspedes tiene en su habitación, en áreas públicas y en el aspecto tecnológico. Con gran diseño y atmósferas íntimas, los espacios de estos hoteles ofrecen ambientes relajados y genuinos en un escenario contemporáneo, vanguardista y pleno de confort.



En 1999 nació Fiesta Americana Grand, una nueva categoría de servicio diseñada especialmente para el viajero de gran turismo, donde el lujo, confort y elegancia se combinan.



Fiesta Americana, combina los trazos que han dado fama a la arquitectura y tradición hospitalaria mexicana, con el servicio y consistencia que caracteriza a los mejores hoteles del mundo.



Fiesta Inn, es el concepto de servicio hotelero diseñado para satisfacer las necesidades de quienes visitan por negocios. Para el viajero que busca un servicio de calidad, alta eficiencia y funcionalidad en plazas de gran movimiento comercial y turístico, los hoteles Fiesta Inn ofrecen entre 120 y 160 habitaciones junto con instalaciones funcionales y áreas de trabajo cómodas y agradables, que aseguran al visitante los altos estándares de confort y servicio de la cadena.



Por su prestigio, tradición y ambiente cosmopolita, los hoteles Caesar Park se han convertido en puntos de referencia empresarial, social, artística y cultural en cada ciudad. Su concepto de servicio, en el que hasta el más mínimo detalle da forma a un ambiente de lujo y sofisticación y en el que el servicio y la calidez son elementos indispensables, ha posicionado a cada hotel de la cadena Caesar Park en primer lugar entre las preferencias del viajero internacional.



Caesar Business es una marca lanzada por GRUPO POSADAS para el mercado sudamericano. Ha sido creada para atender a dinámicos hombres y mujeres de negocios, que buscan un hotel confortable y con las mejores instalaciones para trabajar cuando se encuentran lejos de sus oficinas. Un ambiente agradable, impecable infraestructura de negocios y una excelente calidad de servicio.



The Explorean Kohunlich es un concepto único que ofrece una experiencia de lujo, romance, exploración en sitios remotos y da la oportunidad de estar en estrecho contacto con la naturaleza en uno de los rincones más bellos de México - Quintana Roo. Este resort se encuentra enclavado en una gran extensión de terreno, sumergido en la selva, buscando mantener un cuidadoso balance ecológico.



Cuadro 2 Segmentos de Mercado de Los Hoteles G. Posadas

Marca	Categoría	Hoteles Cuartos	Cuartos X Rango	Ubicación	Segmento de Mercado
	Gran Turismo	4 1463	200- 600	Playa/Ciudad	Lujo Domestico Internacional
	5 Estrellas	20 5,049	150- 600	Grandes ciudades Playas	Internacional Domestico Viajeros de negocios y placer
	4 Estrellas	51 7,561	90 - 220	Ciudad	Domestico Viajeros de negocios
	Gran Turismo	4 679	150 - 300	Grandes ciudades Playas	Lujo Domestico y Viajeros internacionales
	4 Estrellas	7 1,393	120 - 400	Ciudad	Domestico, Viajeros de negocio
otros	4,5 Estrellas	6 1,123	90 - 220	Ciudad	Domestico, Viajeros de negocio



Cuadro 3 Distribución de hoteles Posadas en México

Región Centro

Hotel	País	Ciudad	No. Cuartos	Porcentaje de Participación
Fiesta Americana Reforma	MX	México	622	100 %
Fiesta Americana Grand Chapultepec	MX	México	203	-
Fiesta Inn Centro Histórico	MX	México	140	-
Fiesta Inn Periférico Sur	MX	México	212	Arrendado
Fiesta Inn Insurgentes Viaducto	MX	México	210	-
Fiesta Inn Aeropuerto Cd. de México	MX	México	324	Arrendado (20%)
Fiesta Americana Suites Zona Rosa	MX	México	60	N/A
Fiesta Inn Pachuca	MX	Pachuca	114	Arrendado
Fiesta Inn Naucalpan	MX	Estado de México	119	Arredado
Fiesta Inn Tlalnepantla	MX	Estado de México	131	100 %
Fiesta Inn Perinorte	MX	Estado de México	123	Arrendado
Fiesta Inn Cuautitlán	MX	Estado de México	-	-
Fiesta Inn Toluca	MX	Toluca	144	80 %
Fiesta Americana Querétaro	MX	Querétaro	173	-
Fiesta Inn Querétaro	MX	Querétaro	175	52 %
Fiesta Americana Hacienda Galindo	MX	Querétaro	168	100 %



Región Norte

Hotel	País	Ciudad	No. Cuartos	Porcentaje de Participación
Fiesta Americana Centro Monterrey	MX	Monterrey	207	-
Fiesta Inn Saltillo	MX	Saltillo	149	52 %
Fiesta Inn Chihuahua	MX	Chihuahua	152	50 %
Fiesta Inn Ciudad Juárez	MX	Ciudad Juárez	166	50 %
Fiesta Inn Culiacán	MX	Sinaloa	142	-
Fiesta Inn Monterrey Valle	MX	Monterrey	176	100 %
Fiesta Inn Monterrey Norte	MX	Monterrey	156	-
Fiesta Inn Monclova	MX	Monclova	121	50%
Fiesta Inn Monterrey Centro	MX	Monterrey	231	-
Fiesta Inn Monterrey La Fe - Aeropuerto	MX	Monterrey	161	52%
Fiesta Inn Tampico	MX	Tampico	124	N/A
Fiesta Inn Torreón	MX	Torreón	149	Arrendado
Fiesta Inn Torreón Galerias	MX	Torreón	146	-
Fiesta Inn Nuevo Laredo	MX	Nuevo Laredo	111	-



Región Occidente

Hotel	País	Ciudad	No. Cuartos	Porcentaje de Participación
Fiesta Americana Hermosillo	MX	Hermosillo	221	100%
Fiesta Americana León	MX	León	211	-
Fiesta Inn Celaya	MX	Guanajuato	124	-
Fiesta Inn Tijuana	MX	Tijuana	127	Arrendado
Fiesta Inn Mexicali	MX	Baja California	150	-
Fiesta Inn La Paz	MX	La Paz	120	-
Fiesta Inn León	MX	León	160	75 %
Fiesta Inn Colima	MX	Colima	105	-
Fiesta Inn Hermosillo	MX	Hermosillo	155	Arrendado
Fiesta Inn Guadalajara	MX	Guadalajara	158	52 %
Fiesta Inn Aguascalientes	MX	Aguascalientes	125	52 %
Fiesta Americana Aguascalientes	MX	Aguascalientes	192	-
Fiesta Inn Mazatlán	MX	Mazatlán	117	-
Fiesta Inn Morelia	MX	Morelia	253	Arrendado
Fiesta Inn Nogales	MX	Sonora	107	-
Fiesta Americana Guadalajara	MX	Guadalajara	391	100%
Fiesta Inn San Luis Potosí	MX	San Luis Potosí	124	-
Fiesta Inn S.L.P. Oriente	MX	San Luis	140	-



Resorts

Hotel	País	Cuidad	No. Cuartos	Porcentaje de Participación
Fiesta Americana Puerto Vallarta	MX	Puerto Vallarta	291	30%
Fiesta Inn San José del Cabo	MX	Los Cabos	153	99 %
The Exploreaan Kohunlich	MX	Chetumal	40	100 %
Fiesta Inn Acapulco	MX	Acapulco	220	-
Fiesta Americana Cozumel Dive Resort	MX	Cozumel	226	100 %
Fiesta Americana Grand Los Cabos	MX	Los Cabos	288	99 %
Fiesta Americana Grand Aqua	MX	Cancún	-	-
Fiesta Americana Condesa Cancún	MX	Cancún	502	85 %
Fiesta Americana Condesa Acapulco	MX	Acapulco	500	100 %
Fiesta Americana Grand Coral Beach Cancún	MX	Cancún	602	-
FAVC Cancún	MX	Cancún	286	100 %
FAVC Los Cabos	MX	Los Cabos	144	-



Región Sur

Hotel	País	Ciudad	No. Cuartos	Porcentaje de Participación
Fiesta Americana Puebla	MX	Puebla	153	Arrendado
Fiesta Inn Poza Rica	MX	Veracruz	107	-
Fiesta Inn Puebla Las Animas	MX	Puebla	150	25%
Fiesta Inn Ciudad del Carmen	MX	Campeche	131	-
Fiesta Inn Villa Hermosa	MX	Tabasco	145	-
Fiesta Inn Oaxaca	MX	Oaxaca	143	52%
Fiesta Americana Veracruz	MX	Veracruz	233	-
Fiesta Americana Mérida	MX	Mérida	350	51 %
Fiesta Inn Xalapa	MX	Xalapa	119	25 %
Fiesta Inn Orizaba	MX	Orizaba	103	20 %
Fiesta Inn Veracruz Playa	MX	Veracruz	144	20 %
Holiday Inn Mérida	MX	Mérida	213	90 %
Fiesta Inn Veracruz Malecón	MX	Veracruz	92	-

**Cuadro 4 Nuevas Aperturas De Hoteles Posadas**

Fiesta Americana			
Fiesta Americana Santa Fe	Mexico, D.F.	México	2006
Fiesta INN			
Fiesta Inn Ecatepec	Ecatepec, Edo. de México	México	2005
Fiesta Inn La Paz	La Paz, B.C.S.	México	2005
Fiesta Inn Poza Rica	Poza Rica, Ver.	México	2005
Fiesta Inn Reynosa	Reynosa, Tamps.	México	2006
Fiesta Inn Santa Fe	México, D.F.	México	2006
Fiesta Inn Tijuana Otay	Tijuana, B.C.N.	México	2005
Fiesta Inn Torreón Galerías	Torreón, Coah.	México	2005
Caesar Business			
One Ciudad de México	México, D.F.	México	2006*
One Monterrey	Monterrey, N.L.	México	2006*
One Querétaro	Querétaro, Qro.	México	2006*
LAT 19°	México, D.F.	México	2007*

4.3.- HISTORIA Y DESARROLLO DE LA EMPRESA

Grupo Posadas, S.A. de C.V. se constituyó el 18 de abril de 1967, con la denominación original Promotora Mexicana de Hoteles, S.A. en México, Distrito Federal, el Sr. Gastón Azcarraga Tamayo creó Promotora Mexicana de Hoteles, S.A. con el objetivo de participar en el sector turístico a través de la construcción y la operación de un hotel en el Distrito Federal, el Fiesta Palace, ahora conocido como Fiesta Americana Reforma.

En 1969, Promotora Mexicana de Hoteles se asoció con Americana Hotels, una subsidiaria de American Airlines, para formar Operadora Mexicana de Hoteles, S.A. de C.V., una compañía mexicana que se creó para administrar propiedades hoteleras.



El primer Fiesta Americana se abrió en 1979 en Puerto Vallarta. La nueva faceta de la Compañía se remonta a 1982, cuando Promotora Mexicana de Hoteles, S.A. y el señor Gastón Azcarraga Tamayo compran el 50% del capital social de Posadas de México S.A. de C.V. Hoteles Fiesta Americana que se denominaba originalmente Operadora Mexicana de Hoteles.

Inicialmente, Posadas de México fue establecida en 1969 por Pratt Hotel Corporation, una compañía estadounidense, para la operación de las franquicias Holiday Inn en México. En 1990 Promotora Mexicana de Hoteles, compró el 50% restante de las acciones representativas del capital social de Posadas de México S.A. de C.V., y dicha compra permitió el surgimiento de la más grande compañía hotelera en México, con la operación de 13 hoteles, en ese entonces, su objetivo principal era la administración de los Holiday Inn y la operación de los hoteles Fiesta Americana.

A finales de los 80's la industria hotelera mexicana estaba pasando por un período de saturación, y la compañía se dio cuenta que al administrar hoteles de terceros exportaba más reservaciones de las que obtenía. En consecuencia, la compañía decidió enfocarse en el desarrollo de sus propias marcas (Fiesta Americana y Fiesta Inn ("FI")), mientras continuaba con la operación de las franquicias de los Holiday Inn en algunos destinos viables.

Cronología de Posadas

1989 Gastón Azcárraga Andrade hijo del fundador de la empresa asume la Dirección General. POSADAS contabiliza 30 hoteles e inicia la operación de hoteles en el sur de Estados Unidos.



1991 El Plan Estratégico de la compañía define con precisión sus papeles como operadora, desarrolladora e inversionista, dando la mayor importancia a la conformación de una cultura de servicio al huésped.

1992 La Compañía cambió su nombre de Promotora Mexicana de Hoteles, S.A. de C.V. al actual Grupo Posadas, S.A. de C.V. En marzo de ese mismo año, la Compañía fue listada en la Bolsa Mexicana de Valores. En 1993 se comenzó a atacar el segmento de viajero de negocios con la apertura del primer Fiesta Inn en destinos de ciudad. En 1998 la Compañía comenzó su expansión en Sudamérica mediante la adquisición de la cadena Caesar Park, junto con los derechos sobre la marca en Latinoamérica. En el 2001, la compañía abrió su primer hotel Caesar Business en Sao Paulo, Brasil.

1993 Muere Don Gastón Azcárraga Tamayo, fundador de GRUPO POSADAS. Inicia un fuerte proceso de calidad y estandarización de servicios para asegurar la lealtad de millones de clientes que prefieren ya las marcas hoteleras de GRUPO POSADAS. Se instaura el Sistema de Satisfacción a Huéspedes, mediante el cual se encuesta a cientos de miles de huéspedes para conocer su opinión, lo que constituye un paso decisivo hacia la consolidación de la cultura de GRUPO POSADAS.

1994 Fiesta Americana recibe el World Travel Award por ser "La Mejor Cadena Hotelera de México", reconocimiento que le otorgan durante varios años más. Abre Fiesta Americana Mérida y posteriormente Fiesta Americana Veracruz. Estos son los primeros hoteles de la marca que aplican los criterios de estandarización desde el proceso de planeación y construcción de sus inmuebles.



1995 La compañía cuenta ya con 39 hoteles y más de 9,600 habitaciones que atienden a dos millones de huéspedes. Una Central de Reservas con tecnología de punta, dota a las marcas de un canal de distribución que maximiza la venta de cuartos y los ingresos, al contar con un inventario centralizado y en línea con el que se logra afinar el servicio al cliente. Bajo una política de comercialización agresiva y una mayor segmentación de mercados, se lanzan los programas vacacionales Fiesta Break y Días de Fiesta, también se perfecciona el programa de huésped frecuente: Programa Comercial Fiesta.

1996 Tras la crisis económica de 1995 se buscan, con éxito, nuevas rutas que permitan mantener la marcha del crecimiento. La Central de Reservas se consolida como el canal de distribución por excelencia de las marcas hoteleras de POSADAS. Lo mismo sucede con productos como Programa Comercial Fiesta, Días de Fiesta y Fiesta Break.

1997 Se incursiona en el negocio de propiedad vacacional con Fiesta Americana Vacation Club. El objetivo: conquistar clientes leales durante los siguientes 40 años. También comienza la construcción de Fiesta Americana Los Cabos, Hotel y Club Vacacional. Se explora un nuevo segmento de mercado: el de turismo de aventura o soft adventure.

1998 Se adquiere la marca Caesar Park para Latinoamérica, con lo que se suman hoteles en operación en Brasil y Argentina. Paralelamente, se crea una división de POSADAS en Sudamérica. Nace Fiesta Americana Grand, categoría superior de la marca Fiesta Americana.

1999 La Compañía incursionó en el negocio de club vacacional con la apertura del primer resort bajo la marca Fiesta Americana Vacation Club en Los Cabos, México. Desde entonces Posadas ha añadido un nuevo resort bajo este



concepto en Cancún. Nace The Explorean, marca hotelera orientada al segmento de soft adventure. Los primeros hoteles de la cadena son The Explorean Kohunlich y The Explorean Costa Maya. Fiesta Inn sobrepasa su eslabón número 28 para consolidarse como la cadena hotelera de mayor crecimiento en Latinoamérica en la década de los noventa. Abre sus puertas Fiesta Americana Grand Los Cabos, Hotel y Club Vacacional. Al terminar el siglo se cuenta con casi 60 hoteles en operación, que atienden a más de tres millones de huéspedes procedentes de todos los puntos del planeta.

2000 Se lanza Caesar Business, cadena destinada a reproducir, ahora en Sudamérica, el éxito del concepto Fiesta Inn en México.

2001 Se operan 72 hoteles. GRUPO POSADAS alcanza logros históricos que la colocan más cerca de su propósito: ser líder hotelero en Latinoamérica. La base de datos total de Fiesta Rewards, el programa de lealtad de huésped frecuente líder en el mercado mexicano, crece 38%. Apoyado en este éxito, se lanza en Sudamérica un programa gemelo: Caesar Rewards.

2002 Fiesta Americana y Fiesta Inn rompen récord en la preferencia del consumidor (Top of Mind entre viajeros de negocios y de placer). Fiesta Americana Vacation Club registra un crecimiento de 90% en su número de socios y ve aumentar sus ventas 55% contra el año anterior. La conformación del Inventario Central, una nueva fórmula comercial, una operación que privilegia la especialización y la continuidad de las tareas del crecimiento, construye un nuevo modelo empresarial que consolida y desarrolla ventajas competitivas sostenibles en toda Latinoamérica.

2003 Se realizan inversiones significativas para perfeccionar los procesos administrativos, y optimizar aún más la rentabilidad de la operación. La estrategia de crecimiento en Sudamérica constituye una prioridad a la que se asigna una



estructura más fuerte. Durante el año, abren sus puertas tres nuevos Caesar Business. También se inicia la construcción de por lo menos media docena de nuevos hoteles en el cono sur

2004 Fiesta Americana Vacation Club alcanza ventas por 85,000 millones de dólares. Fiesta Rewards tiene mas de un millon de socios y se consolida como uno de los activos mas importantes de las marcas hoteleras. Se abrev. Tres hoteles en Sudamérica, en México operan dos Fiesta Americana y siete Fiesta Inn más. Grupo posadas cuenta con 89 Hoteles en operación.

2005 Se lanza la marca One Hotels para atender al segmento de mercado “Economy Class”. Opera 92 hoteles. Fiesta Americana “vacation Club” supera los 18,000 socios.

2006 Se lanza la marca Lat 19º primera cadena hotelera “Bussines Style”, abren sus puertas Fiesta Americana y Fiesta Inn en Santa Fe en la ciudad de México. Se inaugura el primer hotel en Chile Caesar Bussines Santiago Centro y suman 5 países en los que Grupo Posadas esta presente. Grupo Posadas compra Mexicana de Aviación. Fiesta Americana “Vacation Club” arranca un desarrollo en la Riviera Maya Chemuyil, primer desarrollo 100% vacacional.

4.4.- ESTRUCTURA CORPORATIVA

La Compañía está organizada como una sociedad controladora (*holding*) y conduce una porción muy importante de sus operaciones a través de sus 140 subsidiarias. El siguiente organigrama (cuadro 23) muestra cómo están organizadas las principales subsidiarias de la Compañía, así como la principal actividad de cada entidad.

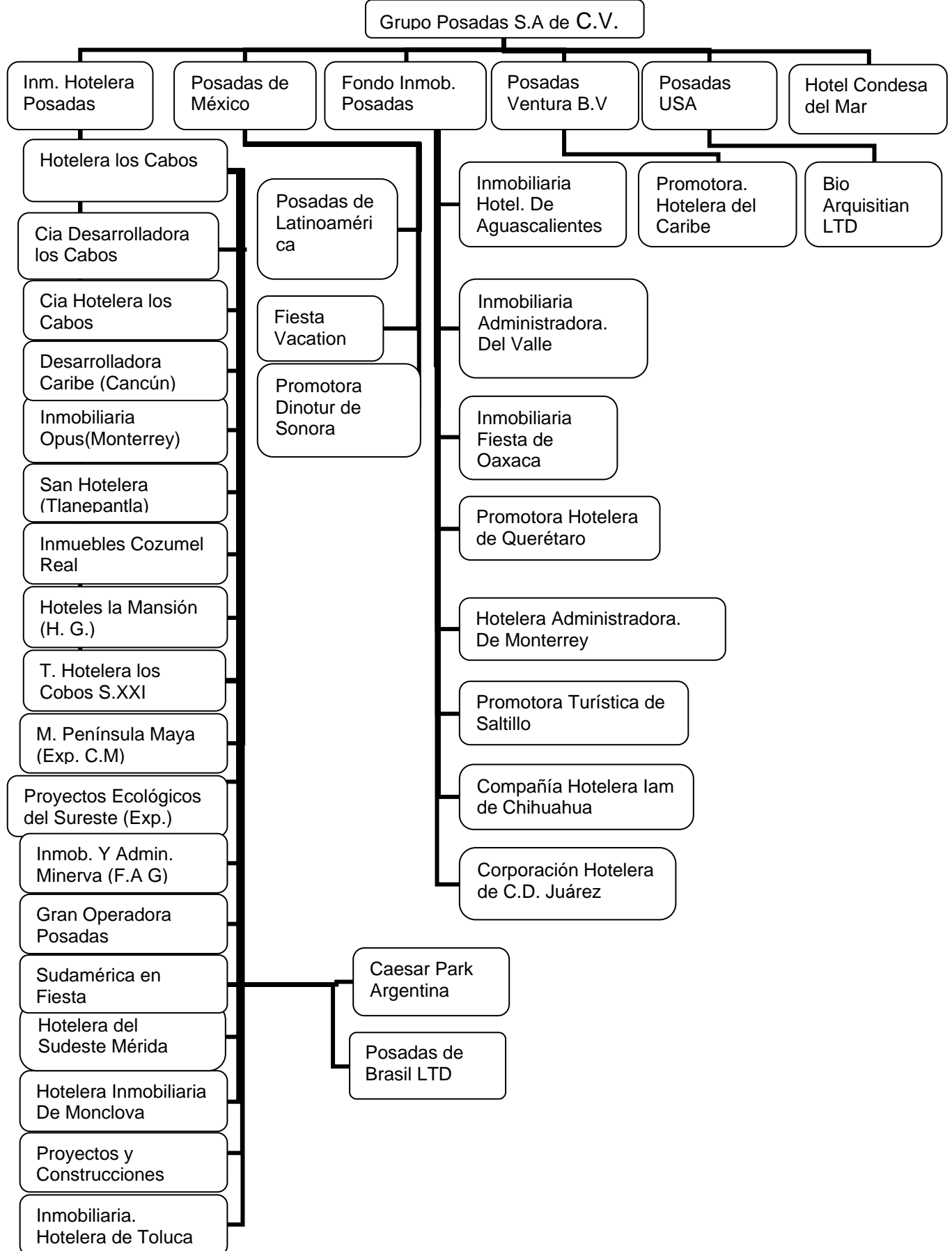


La principal subsidiaria de la Compañía es Inmobiliaria Hotelera Posadas, que es dueña directa o indirectamente de varios de los inmuebles que la Compañía opera como hoteles propios. Otra subsidiaria relevante es Sudamérica en Fiesta, dueña directa o indirectamente de los inmuebles de Sudamérica. Por último, la Compañía posee 52% de Fondo Inmobiliario Posadas, una SINCA, en la que participa Nacional Financiera con 24% y Constructora Marhnos con 24%, y la cual es propietaria actualmente de 8 hoteles Fiesta Inn.

De estas subsidiarias, las más significativas son Inmobiliaria Hotelera Posadas, S.A. de C.V., Gran Operadora Posadas, S.A. de C.V., Posadas USA, Inc., Fondo Inmobiliario Posadas, S.A. de C.V., y Sudamérica en Fiesta, S.A. de C.V., las cuales concentran en forma individual o consolidada, una porción sustancial de los activos y de los ingresos consolidados de la Compañía.



Cuadro 5 Estructura Corporativa Posadas





Cuadro 6 Principales Hoteles de Grupo Posadas

Hotel	Apertura	País	Contrato	N.de Cuartos
F.Americana Aguascalientes	1993	MX	Administrado	192
F.Americana Cancún	1981	MX	Propio	38
F.Americana Centro Monterrey	1994	MX	Administrado	207
F.Americana Condesa Acapulco	1971	MX	Propio	500
F.Americana Condesa Cancún	1989	MX	Propio	502
F.Americana Coral Beach	1990	MX	Administrado	602
F.Americana Cozumel Dive Resort	1991	MX	Propio	226
F.Americana Grand Los Cabos	1999	MX	Propio	250
F.Americana Grand Chapultepec	2001	MX	Administrado	203
F.Americana Guadalajara	1982	MX	Propio	391
F.Americana Hacienda Galindo	1977	MX	Propio	168
F.Americana Hermosillo	1982	MX	Propio	221
F.Americana León	1991	MX	Administrado	211
F. Americana Mérida	1995	MX	Propio	350
F.Americana Puebla	1999	MX	Arrendado	153
F.Americana Puerto Vallarta	1979	MX	Administrado	291
F.Americana Querétaro	2003	MX	Propio	173
F.Americana Reforma	1970	MX	Arrendado	622
F.Americana Veracruz	1995	MX	Administrado	233
Explorena Costa Maya	2000	MX	Propio	80
Explorea kohunlich	1999	MX	Propio	40
Fiesta Inn Acapulco	2000	MX	Administrado	220
Fiesta inn Aeropuerto Ciudad de México	1970	MX	Propio	311
Fiesta Inn Aguascalientes	1993	MX	Propio	125
Fiesta inn Celaya	2003	MX	Administrado	124
Fiesta Inn Centro Histórico	2003	MX	Arrendado	140
Fiesta inn Ciudad del Carmen	2003	MX	Administrado	131
Fiesta Inn Ciudad Juárez	1999	MX	Propio	156
Fiesta Inn Culiacán	2003	MX	Arrendado	142
Fiesta Inn Chihuahua	1993	MX	Propio	152
Fiesta Inn Guadalajara	1995	MX	Propio	158
Fiesta Inn Hermosillo	2002	MX	Arrendado	155
Fiesta Inn Insurgentes Viaducto	2003	MX	Arrendado	210
Fiesta Inn Laredo	1988	USA	Propio	151
Fiesta Inn León	1995	MX	Propio	160
Fiesta Inn Mazatlán	1994	MX	Administrado	117
Fiesta Inn Monclova	1996	MX	Propio	121
Fiesta Inn Monterrey Centro	2000	MX	Administrado	231
Fiesta Inn Monterrey la Fe Aeropuerto	1998	MX	Propio	161
Fiesta Inn Monterrey Norte	1995	MX	Administrado	156



Hotel	Apertura	País	Contrato	N.de Cuartos
Fiesta Inn Orizaba	2003	MX	Administrado	103
Fiesta Inn Pachuca	1998	MX	Arrendado	114
Fiesta Inn Perinorte	1996	MX	Arrendado	123
Fiesta Inn Perisur	2001	MX	Arrendado	212
Fiesta Inn Puebla las Animas	1993	MX	Administrado	150
Fiesta Inn Querétaro	2000	MX	Propio	175
Fiesta Inn Saltillo	1997	MX	Propio	149
Fiesta Inn San José del Cabo	1988	MX	Propio	153
Fiesta Inn San Luis Potosí	1996	MX	Administrado	124
Fiesta Inn Tampico	2002	MX	Administrado	124
Fiesta Inn Tijuana	2000	MX	Arrendado	127
Fiesta Inn Tlanepantla	1994	MX	Propio	131
Fiesta Inn Toluca	1998	MX	Propio	144
Fiesta Inn Torreón	1999	MX	Arrendado	149
Fiesta Inn Veracruz	1999	MX	Administrado	144
Fiesta Inn Veracruz Malecón	2001	MX	Administrado	92
Fiesta Inn Xalapa	1993	MX	Administrado	119
Holiday Inn Mérida	1980	MX	Administrado	212
Holiday Inn Laredo Civic Center	1988	USA	Propio	203
Holiday Inn MacAllen Airport	1988	USA	Propio	150
Holiday Inn Sunspree Resort South Padre	1992	USA	Administrado	227
Residence Inn Mac Allen	1999	USA	Propio	78
Sheraton Fiesta Beach Resort South P.I.	1992	USA	Administrado	202
Caesar Park Buenos Aires	1998	ARG	Propio	170
Caesar Park Fortaleza	1998	BRA	Administrado	230
Caesar Park Rio de Janeiro-Ipanerma	1998	BRA	Propio	222
Caesar Park Sao Paulo Int'l Airport	2001	BRA	Propio	153
Caesar Bussines Belo Horizonte	2003	BRA	Arrendado	158
Caesar Bussines Lagoa Dos Ingleses	2002	BRA	Administrado	122
Caesar Bussines Rio de Janeiro B.	2003	BRA	Administrado	110
Caesar Bussines Sao Jose Dos Campos	2003	BRA	Administrado	157
Caesar Bussines Sao Paulo Int'l Airport	2001	BRA	Propio	232
Fiesta Inn Monterrey Valle	1994	MX	Propio	176
Fiesta Inn Morelia	1998	MX	Arrendado	253
Fiesta Inn Naucalpan	1997	MX	Arrendado	119
Fiesta Inn Nuevo Laredo	2001	MX	Administrado	111
Fiesta Inn Oaxaca	1993	MX	Propio	143



Cuadro 7 Distribución De Hoteles Por País Y Marca Grupo Posadas

MARCA	MEXICO		BRASIL		USA		ARGENTINA		CHILE		TOTAL	
	HOTELES	CUARTOS	HOTELES	CUARTOS	HOTELES	CUARTOS	HOTELES	CUARTOS	HOTELES	CUARTOS	HOTELES	CUARTOS
FIESTA AMERICANA	22	6216									22	6216
FIESTA INN	52	7735									52	7735
CAESAR PARK			3	506			1	173			4	679
CAESAR BUSSINES			7	1393					1	142	8	1535
FIESTA AMERICANA VACATION	2	511									2	511
OTROS	1	212			3	683					4	895
TOTAL	77	14674	10	1899	3	683	1	173	1	142	92	17571
%		0.84		0.11		0.04		0.01		0.01		1



Cuadro 8 Nuevas Aperturas Grupo Posadas							
	MEXICO		SUDAMERICA		TOTAL		%
APERTURAS	HOTELES	CUARTOS	HOTELES	CUARTOS	HOTELES	CUARTOS	
FIESTA AMERICANA	3	531			3	531	10
FIESTA INN	16	2128			16	2128	41
CAESAR PARK			3	561	3	561	11
CAESAR BUSSINES			1	102	1	102	2
ONE HOTELS	14	1752			14	1752	34
LAT19°	1	100			1	100	2
TOTAL	34	4511	4	663	38	5174	100

Cuadro 9 Total De Hoteles Por Segmento De Mercado				
	CIUDAD		PLAYA	
PAIS	HOTELES	CUARTOS	HOTELES	CUARTOS
MEXICO	63	10786	14	3888
USA	1	203	2	480
BRASIL	10	1899		
ARGENTINA	1	173		
CHILE	1	142		
TOTAL	76	13203	16	4368
%		75%		25%



Cuando la compañía busca crecer a través de la adición de nuevos hoteles, enfrenta competencia de otras entidades buscando las mismas oportunidades. Compite con otras entidades que tienen mayores recursos financieros o que tienen marcas internacionales más reconocidas, para entrar en contratos de administración con dueños de hoteles. Está sujeta a competencia de otras cadenas hoteleras, cuando sus contratos de administración vigentes expiren. Aún cuando en el pasado la Compañía ha sido exitosa en renovar sus contratos de administración, no se puede asegurar que continuará siendo exitosa en el futuro. En general, la competencia podría reducir el número de oportunidades de crecimiento en el futuro, incrementar el poder de negociación de los dueños de los hoteles y reducir los márgenes de operación de la Compañía.

Las operaciones de la Compañía están concentradas principalmente en México, estando el 82% de las habitaciones que opera en este país. A pesar de que su inventario en México está diversificado para atender a los segmentos de ciudad y playa, así como los de viajeros de vacaciones y viajeros de negocios, la Compañía tiene una importante dependencia de sus operaciones en México. Si estas operaciones en México no marchan conforme a las planeaciones y estrategias diseñadas por la Compañía, esto podría tener un efecto significativo adverso sobre las operaciones, la situación financiera o los resultados de operación de la Compañía en general.

De los hoteles que opera la Compañía, bajo el esquema de arrendamiento, La condición operativa y financiera de la Compañía podría ser afectada en forma adversa a medida que los ingresos y la utilidad de operación no sean suficientes para cubrir los pagos de renta establecidos en los contratos de arrendamiento.



RIESGOS DE OPERACIÓN

Riesgos en Bienes Raíces: La Compañía esta sujeta a los riesgos inherentes a la tenencia de bienes raíces. Las utilidades de los hoteles de la Compañía pueden ser adversamente afectadas, debido a cambios en las condiciones económicas locales, competencia de otros hoteles, cambios en tasas de interés y en la disponibilidad de crédito, impacto de la legislación ambiental y cumplimiento de leyes ambientales, la continua necesidad de mejoras y remodelaciones, particularmente en estructuras antiguas, cambios en impuestos que afecten bienes raíces, cambios adversos en políticas gubernamentales y fiscales, así como siniestros, incluyendo terremotos y otros desastres naturales, cambios adversos en leyes estatales, y otros factores que están más allá del control de la Compañía.

Falta De Liquidez De Bienes Raíces: Los bienes raíces son relativamente líquidos. La habilidad de la Compañía de diversificar sus inversiones en propiedades hoteleras, en respuesta a cambios en la economía y otras condiciones podría verse limitada. No se puede asegurar que el valor del mercado de cualquiera de los hoteles de la Compañía no disminuirá en el futuro. Aún cuando la Compañía actualmente no tiene intención de deshacerse de ninguno de sus hoteles, la Compañía no puede garantizar que será capaz de disponer de alguna de sus propiedades si lo considera conveniente ó necesario, ni puede garantizar de que el precio de venta de alguna de sus propiedades será suficiente para recuperar o exceder la inversión original de la Compañía.

Desastres Naturales: Los inmuebles que opera la Compañía están sujetos a desastres naturales, como podrían ser huracanes o temblores. No obstante que dichos inmuebles cuentan con un seguro de cobertura total, los daños que este tipo de imponderables pudieran causar, representan un factor de riesgo que



podría tener un efecto significativo adverso, sobre las operaciones de los inmuebles y en los ingresos derivados de los mismos, la situación financiera o los resultados de operación de la Compañía.

Regulaciones: Las industrias de la construcción y hotelera en México están sujetas a las leyes federales y estatales, y a regulaciones que norman la protección y el cuidado del ambiente, las operaciones hoteleras, la seguridad y otras materias.

Las regulaciones ambientales en México se han vuelto más estrictas en la última década. Es probable que esta tendencia continúe y podría ser influenciada por los acuerdos ambientales acordados entre México, los Estados Unidos y Canadá en conexión con el Tratado de Libre Comercio (NAFTA). A pesar que la Compañía considera que está llevando a cabo todas las acciones a su alcance, para cumplir con todas las leyes hoteleras y ambientales, y que ha recibido las licencias requeridas para la operación de dichos hoteles, no se puede asegurar que no habrá leyes y regulaciones más estrictas, que puedan tener un efecto material sobre el negocio de la Compañía.

Intermediarios De Internet: Un número cada vez mayor de reservaciones de los cuartos de la Compañía es hecho a través de intermediarios virtuales de Internet tales como Travelocity.com®, Expedia.com®, Priceline.com®, Hotels.com® y Orbitz.com®. A medida que las reservaciones por estos canales aumentan, estos intermediarios podrían obtener comisiones más altas, menores tarifas y otras concesiones contractuales por parte de la Compañía. Si la cantidad de ventas realizadas a través de intermediarios de Internet aumenta significativamente, el negocio y rentabilidad de la Compañía podrían ser impactados en forma adversa.



Capital: Para que las propiedades hoteleras de la Compañía se mantengan atractivas y competitivas, la Compañía o el dueño del hotel, según sea el caso, tienen que gastar periódicamente una porción de su flujo. Esto crea una necesidad continua de efectivo y, al grado que la Compañía o los dueños de los hoteles, según sea el caso, no pueden fondear sus gastos de capital de los flujos provenientes de la operación, los fondos entonces deberán provenir de financiamiento adicional. Adicionalmente, para continuar creciendo su negocio de club vacacional, la Compañía deberá utilizar efectivo para desarrollar nuevas unidades. En consecuencia, los resultados financieros de la Compañía podrían ser sensibles al costo y disponibilidad de dichos fondos.

Economía En México: La Compañía está constituida de conformidad con las leyes mexicanas, y sus oficinas corporativas, así como una parte importante de sus activos, se encuentran localizados en México. Consecuentemente los resultados operativos de la Compañía han sido, y en el futuro serán, influenciados significativamente por las condiciones políticas, sociales y económicas de México.

En el pasado, México ha experimentado periodos de crecimiento económico lento e incluso negativo, el peso fue objeto de fuertes devaluaciones y se implantaron sistemas de control de cambios. A partir de diciembre de 1994 y durante 1995, México experimentó una crisis económica caracterizada por la devaluación del peso frente a otras divisas, aumento en la inflación, altas tasas de interés, fugas de capital, crecimiento económico negativo, reducción en el poder adquisitivo de los consumidores y un alto nivel de desempleo. La economía mexicana sufrió otro proceso de desaceleración durante el segundo semestre de 1998, en virtud de la caída de los precios del petróleo, el cual constituye una parte importante de los ingresos nacionales, y de la volatilidad existente en los mercados emergentes, originada por las crisis económicas en Asia, Brasil y Rusia. De 2001 a 2003, México experimentó un período de bajo crecimiento económico,



principalmente como resultado de la desaceleración de la economía norteamericana. En el 2001 el Producto Interno Bruto (PIB) disminuyó 0.2% y aumentó en el 2002 y 2003, en 0.7% y 1.3%, respectivamente. Contrariamente, en 2004 y 2005 la economía mexicana experimentó crecimientos del PIB de 4.4% y 3.0%, respectivamente, impulsados principalmente por un entorno de bajas tasas de interés e inflación controlada.

El gobierno mexicano ha ejercido una fuerte influencia sobre la economía mexicana. De tal manera que las políticas gubernamentales respecto de la misma, podrían tener un impacto significativo sobre el sector privado en general y sobre la Compañía en particular, así como en las condiciones de mercado, en los precios y el pago de los valores emitidos por entidades mexicanas, incluyendo aquellos emitidos por la Compañía. Cualquier política que restrinja el cambio de divisas podría dificultar o impedir el que la Compañía, cumpla con sus obligaciones denominadas en dólares, y podría tener un efecto material adverso en los negocios, operaciones y condición financiera de la Compañía.

Debido a que una porción significativa de los costos operativos de la Compañía se encuentran denominados en pesos, un alza significativa en la inflación, podría ocasionar a su vez un aumento en los costos operativos de la Compañía. Las fluctuaciones inflacionarias podrían tener un impacto material en la condición financiera y resultados operativos de la Compañía.

4.5.- ESTRATEGIAS DE OPERACIÓN

El ritmo de crecimiento de la CIA se caracterizo en el 2003 con la apertura de dos nuevos hoteles: el Fiesta Americana Grand Aqua en Cancún y un Fiesta Inn en Cuautitlán, en el Estado de México. Con estas adiciones, se concretaron un total de 12 aperturas en el año. La Compañía tiene 23 hoteles con más de 3,300 cuartos en desarrollo, ya sea en construcción o con contratos de operación ya



firmados, que abrieron en el 2006. Este plan de desarrollo implicó aproximadamente una inversión total de US\$ 215 millones, de los cuales la Compañía aportó únicamente el 4%, ya que la mayoría de estas aperturas fueron bajo contratos de operación y arrendamiento.

El más favorable entorno económico, aunado a la nueva forma de vender que ha venido implementando la Compañía desde el 2002, ha comenzado a dar frutos. El contar ya con un Inventario Central plenamente integrado y con reservaciones centralizadas, así como con procesos y técnicas de ventas sistematizadas para el segmento de Grupos e Incentivos, ha permitido operar sobre una plataforma, donde la capacidad de respuesta de la fuerza de ventas de Grupo Posadas, es inmediata en materia de disponibilidad y tarifas. Lo más importante, es que la compañía presenta ahora al mercado una integridad de precios, que implica contar con la mejor tarifa disponible en todos los canales.

Adicionalmente, una mayor agresividad en las estrategias comerciales, así como una cobertura más extensa en los medios, han repercutido favorablemente en los ingresos de los hoteles. En particular esfuerzos comerciales como la promoción “Boleto Gratis”, lanzada en mayo del 2002, ha tenido un impacto muy favorable en la ocupación de los hoteles, tanto en ciudad como en playa.

Por su parte, el crecimiento en ingresos de hoteles arrendados, ha sido impulsado principalmente, por las nuevas aperturas que se han dado bajo este esquema, que iniciaron en el 2002, las cuales incluyen Fiesta Inn (FI) Centro Histórico (Ciudad de México), FI Insurgentes (Ciudad de México), Caesar Business Belo Horizonte, FI Culiacán y Caesar Park en la zona de Faria Lima en Sao Paulo con 131 habitaciones. Comparativamente, el crecimiento en costo directo, ha sido mayor al de los ingresos debido al impacto de la renta fija de estas adiciones y las próximas. Sin embargo, a medida que estos hoteles maduren



comenzará a verse reflejado en mejores márgenes de contribución de este negocio.

Modelos de administración

- **Modelo Comercial Posadas:** Metodología de Ventas Posadas, los principales objetivos son:
 - Mantenerse siempre cerca del cliente para ofrecerle los productos y servicios que mejor se adecuen a sus necesidades.
 - Desarrollar ventajas competitivas en dos áreas esenciales: FIJACIÓN DE PRECIOS Y EJECUCIÓN DE VENTAS.
 - Y generar los mejores resultados.
- **Dirección de Revenue Management¹:** Abarca las funciones de “pricing”, el control de inventario y el control de ventas.
- **Dirección de Cuentas Clave y Ventas de Ciudad:** Está enfocada en la ejecución de ventas de grupos de Cuentas Clave de México, de Consorcios en México y Estados Unidos, y de Convenios.
- **Dirección de Cuentas Clave y Ventas Resorts:** Es la responsable de ventas de Mayoreo México, Mayoreo Norteamérica y Mayoreo Europa y Asia, para destinos en México y Sudamérica. Además se encarga de la venta de grupos en Norteamérica - incluyendo Group Desk de Estados Unidos - así como la venta de hoteles resorts.
- **Dirección de Cuentas Clave y Ventas Sudamérica:** Es el área encargada de las cuentas clave de la región, y de las ventas de los hoteles propios, así como del segmento de Mayoreo Sudamérica, para los destinos de esa región y de México.

¹ La Gestión de Beneficios, conocida en inglés como “Revenue Management”, es el grupo de tecnologías informáticas y gerenciales combinadas con segmentación de mercados, control de inventarios, pronósticos de demanda, gestión de precios, etc.



- **Abastecimiento:** Área que se encarga de hacer las negociaciones con los distintos proveedores, para que los hoteles tengan lo mejor en calidad, servicio y precio, en los rubros de alimentos y bebidas, equipamiento, papelería y suministros.
- **Energía, Seguridad Humana y Ecología:** Su objetivo es asegurar el cumplimiento de las normas en materia de seguridad y ecología, la innovación en sistemas y herramientas tecnológicas, así como la utilización de equipos que aporten eficiencia en el aprovechamiento de energía.
- **Administración:** Conectum -una de las inversiones más significativas de la compañía en los últimos tiempos- centraliza servicios compartidos, mejora procesos administrativos y reduce costos.
- **Lineamientos de Operación:** Establece las bases para desarrollar e implementar lineamientos operativos, esto es, regula y controla las políticas y procedimientos para lograr una operación hotelera eficiente.

Productos y Servicios de Franquicia

La Vicepresidencia de Franquicia de Grupo Posadas, tiene como objetivo central, el desarrollar conocimientos, herramientas, programas y productos que le brinden valor a las marcas, a la cadena y a nuestra operación hotelera. Está integrada por las siguientes áreas:

- **Central de Reservaciones:** La Central de Reservaciones opera con la tecnología más avanzada, la administración del Inventario Central, el cual significa más de la tercera parte de las reservaciones, que se genera al sistema hotelero de Grupo Posadas.



- **Guest History:** Este sistema integra una base de datos que permite interpretar los hábitos y demandas del cliente, transformándolos en planes comerciales y de mercadotecnia, que impulsan los resultados y logran mayores índices de satisfacción en el mercado.
- **Estándares de Operación:** En franquicia se desarrollan estándares de marca en la operación, para asegurarse que cada una de ellas cumpla con la promesa hecha a sus huéspedes y que la experiencia sea consistente.
- **Inventario Central y Revenue Management:** La compañía cuenta con infraestructura que le permite tomar las mejores decisiones de venta y dar mejores respuestas al cliente. Para lograrlo, dispone de la herramienta Revenue Management que, tomando en cuenta el comportamiento del mercado y el inventario disponible, indica los mejores caminos para desplazar la venta de cuartos noche, al mejor precio y con mayor rapidez, maximizando los ingresos.
- **Mercadotecnia:** Es donde se genera el diseño de nuevas marcas, se define su posicionamiento y desarrollo estratégico de cada una de ellas, para luego crear una acertada estrategia de comunicación publicitaria y efectivos esfuerzos promocionales que apoyen a los objetivos de ventas.
- **Sistema de calidad:** Los hoteles de Grupo Posadas son sometidos a auditorias periódicas de calidad (Mystery Shopper), y sistemas de satisfacción para mantener e incrementar sus estándares y garantizar el cumplimiento de la promesa de las marcas a sus mercados.
- **Sistema de distribución:** Grupo Posadas cuenta con un sistema de distribución de vanguardia, apoyada en Internet y GDS. A través de varios canales, todos los hoteles que opera tienen acceso a los sistemas de



distribución más productivos, multiplicando su exposición en los mercados clave.

- **Programas de Lealtad:** Pensando en agradecer y recompensar a sus huéspedes y empresas, por elegir hoteles de la cadena, Grupo Posadas cuenta con su exitoso programa de lealtad Fiesta Rewards así como los programas de Appreciare y PIF.

Administración de Proyectos de Desarrollo

La relación que Grupo Posadas establece con sus inversionistas es permanente; va desde la planeación del proyecto hasta que el hotel está en funcionamiento.

- **Análisis de mercados:** El monitoreo de las principales plazas de México y Sudamérica, que tiene por objeto detectar las mejores oportunidades para el crecimiento de las marcas, ofreciendo al inversionista las alternativas más atractivas de negocios en diversos mercados.
- **Evaluación de terrenos:** Con la certeza de que una buena localización es determinante para el éxito de un negocio, Posadas analiza las mejores alternativas de ubicación, de acuerdo a los mercados objetivo de cada una de sus marcas.
- **Análisis de viabilidad financiera:** A partir de las premisas de ocupación hotelera y de las tarifas derivadas del análisis del mercado, así como del presupuesto de inversión del proyecto, y de los parámetros de operación, el inversionista tiene acceso a proyecciones financieras, que permiten predecir el comportamiento de su inversión hotelera en el tiempo, ayudándole a tomar una decisión informada.



- **Compras corporativas:** Gracias a diversas alianzas estratégicas, y a las relaciones que mantienen con proveedores nacionales y extranjeros, para la realización de compras corporativas, es posible obtener un producto con la calidad que sus huéspedes solicitan en las condiciones más convenientes para el hotel y, sobre todo, a precios que difícilmente obtiene un proyecto de manera independiente.
- **Coordinación del proyecto ejecutivo:** El inversionista recibe apoyo en la coordinación del proyecto ejecutivo y en todas las ingenierías. La compañía invita a concursar a diversos proveedores para acceder a la alternativa más rentable y adecuada del mercado.
- **Coordinación de obra:** Como parte de su asesoría, Grupo Posadas apoya en la supervisión de la obra civil, de modo que se lleve a cabo en el tiempo y con los costos estimados en el presupuesto base.
- **Coordinación de equipamiento:** La experiencia en el desarrollo de proyectos propios y de terceros, permite contar con una base de proveedores de equipamiento mayor y menor, que cumplen con los requerimientos que exige la magnitud de cada proyecto: estandarización y calidad, tiempos de entrega acordes a las necesidades del proyecto, solvencia, y garantía, entre otros.
- **Determinación del monto a invertir.** Grupos Posadas ha desarrollado más de 30 hoteles en los últimos cinco años. Esa experiencia ha generado una base de datos, que permite estimar la inversión total que demanda un proyecto, considerando las características del mercado y el anteproyecto arquitectónico.
- **Financiamiento.** Grupo Posadas mantiene excelentes relaciones con diversas instituciones financieras, y cuenta con un prestigio sólido gracias



al historial de los hoteles que opera, lo que permite obtener más fácilmente créditos para un proyecto.

- **Seguros:** A través de negociaciones corporativas, Grupo Posadas facilita la contratación de los seguros del inmueble con costo y cobertura idóneos.

La plataforma tecnológica por la cual la Compañía comercializa y vende cuartos de hoteles, es un sistema que la propia Compañía desarrolló denominado Inventario Central. El Inventario Central consolida en una sola base de datos la disponibilidad de cuartos de todo el portafolio de hoteles, el cual es actualizado en tiempo real a medida que la disponibilidad de cuartos cambia. Esta base de datos puede ser accesada en forma simultánea por todos los canales de distribución que la Compañía utiliza para vender sus cuartos.

Dichos canales de distribución incluyen la propia central de reservaciones de la Compañía ubicada en Morelia, sistemas globales de distribución (GSD, por sus siglas en inglés), agencias de viaje, intermediarios de Internet, y el propio *Web site* de la Compañía.

Por otro lado, un canal de distribución muy importante para la Compañía es su programa de lealtad. El programa Fiesta Rewards ha contribuido significativamente a que la Compañía retenga clientes valiosos y a mantener ingresos estables en diversos ciclos de negocio. Los socios afiliados a Fiesta Rewards reciben varios beneficios tales como tarifas preferenciales y pueden redimir los puntos obtenidos en los hoteles participantes por, entre otras cosas, estancias en hoteles, boletos de avión y rentas de automóviles. El programa Fiesta Rewards es el programa de lealtad más grande entre las cadenas hoteleras en México en cuanto a número de miembros. Adicionalmente, en 2001, la Compañía lanzó el programa Caesar Rewards para sus hoteles en Sudamérica.



La empresa opera con la adaptación al ambiente local y a costos competitivos, usando las tecnologías de proceso y diferenciación de producto de las cadenas estadounidenses, centrandó el enfoque en la oferta de entretenimiento y no sólo en la renta de una habitación con servicios.

En México, a cada uno de los hoteles de la Compañía, tanto en el estado como en el municipio, les otorga una licencia de negocio para operar localmente. La Compañía debe registrar también sus hoteles en el Registro Nacional de Turismo, junto con los servicios otorgados por cada hotel tales como restaurantes y bares. Las leyes estatales y municipales en México también regulan asuntos de seguridad contra incendios.

Adicionalmente, a cada uno de los hoteles de la Compañía se le requiere contar con licencias sanitarias adecuadas, y los proyectos de construcción de hoteles requieren de una licencia para construir. La Compañía considera que está en cumplimiento con todas las licencias de operación, sanitarias y de construcción aplicables en México.

La Compañía cuenta con un programa interno de cumplimiento en materia ambiental y de seguridad, que tiene como objetivo asegurar que todas sus propiedades y negocios, estén en cumplimiento con las leyes y regulaciones ambientales aplicables.

La Compañía desarrolla y opera resorts bajo el concepto de club vacacional, el cual es similar a los tiempos compartidos. En este negocio, la Compañía comercializa y vende membresías bajo diversos esquemas de financiamiento a sus clientes.



Estas actividades están sujetas a regulaciones. Por ejemplo, la ley mexicana otorga al comprador de una membresía de club vacacional el derecho de rescindir el contrato de compra en cualquier momento dentro de un período estatutario de rescisión de 5 días que comienza en el momento en que se firma el contrato. Adicionalmente, la Procuraduría Federal de Consumidor debe autorizar el contrato modelo para la venta de membresías de club vacacional. Adicionalmente a las regulaciones mencionadas anteriormente, cada uno de los hoteles de la Compañía está sujeto a regulaciones extensivas federales, estatales y locales en México, Estados Unidos, Brasil y Argentina, según sea el caso, y con cierta periodicidad, deberá obtener licencias y permisos, incluyendo, pero no limitada a, aquellas relacionadas a la operación de restaurantes, albercas, estacionamientos y venta de bebidas alcohólicas.

La Compañía cuenta desde el año 2000 con un departamento denominado Unidad de Riesgo, dedicado exclusivamente a atender asuntos ambientales y de seguridad humana que se den tanto en los hoteles como en el corporativo de la Compañía.

Adicionalmente, todas las propiedades cuentan con un Plan de Acción Correctivo elaborado por la Unidad de Riesgo bajo las políticas establecidas por la NFPA, en el cual se determinan las acciones para que un hotel logre las certificaciones requeridas. En la elaboración de este Plan Correctivo, la Unidad trabaja conjuntamente con consultores especializados y con compañías de seguros para monitorear el cumplimiento de los estándares exigidos por dicha certificación.



4.6.- COMPETIDORES

La industria hotelera es altamente competida, los hoteles de playa de la Compañía compiten con otros hoteles de playa en México, y en otros países. En general, los hoteles de la Compañía con varios operadores de hoteles en México e internacionales, algunos de los cuales, son sustancialmente más grandes que la Compañía y operan bajo marcas internacionales reconocidas. En ciudades de tamaño mediano y en los suburbios de grandes ciudades, los hoteles de la Compañía compiten principalmente con cadenas mexicanas e internacionales, así como diversos operadores independientes. Dependiendo de la categoría del hotel, la competencia deriva principalmente de precios, calidad de las instalaciones y servicios ofrecidos, así como ubicación dentro de un mercado en particular. Los operadores de hoteles deben realizar gastos de capital en forma continua para la modernización, remodelación y mantenimiento con el fin de prevenir la obsolescencia en sus propiedades y perder competitividad. La competitividad de los hoteles de la Compañía, ha sido fortalecida por sus programas de huésped frecuente (Fiesta y Caesar Rewards) y el Fiesta Americana Vacation Club. Los principales competidores de los hoteles Fiesta Americana son otras cadenas internacionales y mexicanas como Camino Real, Hyatt, Sheraton e Intercontinental. Los principales competidores de los hoteles Fiesta Inn son operadores locales independientes y cadenas mexicanas e internacionales tales como Holiday Inn, Hampton Inn y hoteles NH.

Los hoteles Caesar Park compiten principalmente con otras marcas de 5 estrellas, como Sheraton, Hyatt, Hilton, Marriott, Sofitel e Intercontinental. Los principales competidores para la cadena Caesar Business, son otras marcas enfocadas al segmento de viajero de negocios tales como Blue Tree, Four Points y algunas marcas de Accor.



La industria de club vacacional es también altamente competitiva. Fiesta Americana Vacation Club compite principalmente con Palace Resorts, Club Regina y Royal Holiday Club en México, y generalmente con otros destinos en el Caribe y otras zonas de playa que operan bajo este concepto.



RESULTADOS

De todos los turistas que recibe México provienen principalmente de E.U., Canadá, Reino Unido, Italia, España, Francia y Alemania. Datos del sexto informe de gobierno presento las estimaciones de la organización mundial de turismo, sobre los principales destinos por sus llegadas de turistas internacionales, México arrojó un resultado favorable al mantener en la posición número siete entre los años 2000-2005, precedido en todos los años por Francia, Estados Unidos, España, Italia, China y Reino Unido. Aunque realmente de todos estos turistas los que generaron más ingresos fueron para los otros países, ya que nuestro país se desplazo a la posición catorce por generación de ingresos superando solo a los países de Sudamérica. Lo más favorable de estos resultados fue la balanza turística que siguió a la alza por sexto año consecutivo con un aumento de 9.6 %.

Datos del Sistema Integral de información de mercados turísticos, indican que el PIB turístico ha oscilado entre los 7 y 8 puntos porcentuales desde 1994 por su parte el empleo nacional turístico entre 5 y 6 %. Por lo que podemos darnos cuenta que el turismo si desempeña un papel económico importante en nuestro país. Así también a inversión turística fue la mas alta en el 2005 y 2006 ya que años anteriores solo fue de 2 o 3 %, por lo que cada vez mas van en desarrollo nuevas inversiones.

México se ubica entre los cinco primeros países con mayor biodiversidad en el mundo, lo cual le permite ser uno de los principales destinos para la práctica del ecoturismo. De esa amplia variedad, nueve estados concentran los diez sitios que destacan por su belleza, accesibilidad e infraestructura. Esto representa un potencial turístico para ser explotado.



De las 154 áreas naturales protegidas, por la Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas (Conanp) sólo atiende 80 y de éstas únicamente en 58 se desarrollan actividades relacionadas con el turismo. Solamente 40 cuentan con infraestructura turística como miradores, senderos interpretativos, sanitarios y señalizaciones. Además existen siete estados detectados por la Sectur que concentran más de 70% de la oferta nacional de turismo de naturaleza: Baja California Sur, Jalisco, Distrito Federal, Oaxaca, Chiapas, Quintana Roo y Veracruz.

A este tipo de áreas, cada año llegan alrededor de seis millones de turistas que dejan una derrama de 2,000 millones de pesos. Si fueran más explotadas para la actividad turística, se obtendrían más divisas para el país. La Sectur identifica cuatro zonas potenciales para las actividades de turismo de aventura: Zona Centro: Michoacán, Puebla, Morelos, Tlaxcala, Estado de México, Distrito Federal, Querétaro, San Luis Potosí y Veracruz, Baja California Sur, Oaxaca, Chiapas y Zona Maya: Yucatán, Quintana Roo y Campeche

Por otro lado las zonas turísticas de la Republica Mexicana donde se concentra una mayor afluencia del turismo receptivo (extranjeros) y nacional, por sus playas son Acapulco, Cancún, Puerto Vallarta, los Cabos. Datos de la Secretaria de Turismo indican un 61.39% de inversión en los destinos de playa a diferencia de las zonas centro, norte y Mundo Maya aumentaron en el 2006 un 3.34 % al año anterior.

80% De los turistas a nivel mundial, tienen preferencia por los destinos de sol y playa. México no es la excepción, ya que en lo que va de 2006 el país se ha colocado en el séptimo más visitado del mundo. Sin embargo, únicamente 20% de los turistas que recibimos no tienen una playa como destino principal y viajan a ciudades del interior de la República, se prevé y espera que esta cifra se



incremente en los próximos años, gracias al programa Ciudades Coloniales que tiene más de 15 años de operar a través de programas regionales impulsados por la Secretaría de Turismo (SECTUR), en diversos estados de la República Mexicana.

De Turismo colonial son siete estados los que conforman el programa Ciudades Coloniales, a pesar de que existen otros que bien podrían incorporarse debido a su cultura y tradición. En Aguascalientes, Durango, Guanajuato, Michoacán, Querétaro, San Luis Potosí y Zacatecas, existe una estrategia de promoción turística concentrada, donde se ofrecen circuitos que involucran a dos o más ciudades del territorio estatal.

El norte de nuestro país, es una zona árida y difícil para el cultivo y otras actividades. Sin embargo la dimensión del desarrollo industrial del norte es fundamental para México, ya que según un estudio de la Secretaría de Turismo (SECTUR), gran parte de la realidad actual de la frontera norte no puede ser entendida sin el turismo para el desarrollo de sus principales ciudades. Por un lado, la zona cuenta con una economía activa, dinámica, buenos niveles de vida y bajas tasas de desempleo, por lo que las perspectivas de desarrollo en corto y mediano plazo son positivas. La SECTUR señala que los estados de esta zona generan 23.7% del Producto Interno Bruto (PIB) y concentran 16.6 millones de personas, que representan 17% de la población total del país.

De acuerdo a estos datos y los pronósticos que publica la Secretaria de Turismo, se puede notar que la Hoteleria ha sido un importante impulsor del mejoramiento turístico, en los últimos 10 años se multiplicado la clase empresarial dedicada a esta actividad, en la actualidad existen muy pocos hoteles independientes, la mayoría ya son parte de grandes empresas o consorcios extranjeros, por la alta competencia que representan estos hoteles por su inversión servicios especializados, procesos de calidad, estrategias de mercadeo, etc.



Las cadenas de hoteles en la actualidad operan en todo el mundo, su origen se ubica en Estados Unidos, debido a que fue en ese país donde empezó su proliferación, España es el segundo país donde están posicionadas estas cadenas seguidas por Francia y Gran Bretaña.

Son pocas las cadenas de hoteles extranjeras que ofrecen franquicias, basan su operación en la colaboración con socios y accionistas, algunas operan sus inmuebles por medio de Grupos Corporativos en México, otras tienen filiales de la empresa Matriz. Por esa razón son pocos los empresarios que operan hoteles por medio de franquicias, ya que en hotelería, este sistema no se ha desarrollado muy bien y el conocimiento que tienen los pequeños empresarios sobre las franquicias es muy poco. Un dato importante al respecto de la AMHM, revela que la mayoría de los más de 10 mil hoteles en México se formaron como sociedades mercantiles, las cuales pertenecen a grupos de inversionistas del sector o son de carácter familiar.

Para poder desplegar la inversión de hoteles en estas regiones propicias para el turismo, el primer elemento a considerar para abrir un inmueble, es un estudio de mercado profundo que muestre las oportunidades de crecimiento y sobre todo la competencia más cercana; que contemple la ubicación, extensión, posibilidad de crecimiento del inmueble y requisitos legales del destino. Además que es muy importante para el agrado de los huéspedes, el manejo de políticas adecuadas en los servicios que el empleado otorga a los huéspedes.

Las condiciones que surgen para determinar el tipo de crédito y plazo de recuperación de la inversión de un hotel, son en base a que la apertura debe pensarse a largo plazo, ya que su retorno de inversión va de 8 a 10 años aproximadamente, difiriendo un poco por el tamaño e infraestructura del hotel. La recuperación del crédito se tiene que estimar con remodelaciones y



actualizaciones, que deben mantener los hoteles de sus instalaciones y servicios para seguir en la vanguardia.

Por tipo de proyecto los hoteles (construcción y remodelación de varias categorías) se encuentran por debajo de los proyectos turísticos incluyendo en este concepto, desarrollos turísticos, mega desarrollos y desarrollos inmobiliarios, principalmente. Del 2001 al 2005 SECTUR canalizó 82.6 millones de pesos del fondo Pyme a 165 proyectos turísticos en 15 estados del país, de los cuales 16.3 millones de pesos fueron para atender proyectos relacionados con el ecoturismo, turismo rural y turismo de aventura. Actualmente, por medio del Sistema Nacional de Garantías, 11 instituciones bancarias ofrecen 15 productos de crédito a las pequeñas y medianas empresas.

Según la Asociación Mexicana de Hoteles y Motéeles (AMHM), la mayor oportunidad de ocupación, se localiza en los establecimientos de una a cuatro estrellas, representando un 70% de la oferta de hospedaje; el resto corresponde a los hoteles de 5 estrellas y Gran turismo. Sin embargo en el 2005 estadísticamente en promedio resalta la ocupación de los hoteles 5 estrellas en la mayoría de los estados de la república de cuatro y 5 estrellas.

El incremento en la ocupación de los Hoteles 5 estrellas en playa, se debe a la oferta de servicios, como albercas, canchas, centros nocturnos, club de playa, mientras que los de 4 estrellas en la playa, solo ofrecen la ventaja de las tarifas accesibles en comparación con las que ofrecen los hoteles 5 estrellas, que comúnmente ofrecen tarifas o paquetes todo Incluido (desayuno, comida, menores gratis, paseos, cortesías, etc.)

Los hoteles de ciudad 4 y 5 estrellas dirigidos al segmento de negocios, también atraen a los viajeros vacacionales que buscan los sitios culturales, ferias, espectáculos y exposiciones. Estos hoteles tienen un porcentaje menor los fines



de semana (viernes, sábado y domingo) y días festivos. Los hoteles de 4 estrellas se distinguen por tener mayor ocupación que los hoteles 5 estrellas, aunque la ocupación de estos últimos es constante en un promedio del 60 -70% de ocupación.

Al cierre de 2005, la oferta de alojamiento nacional se conformó por 535 639 cuartos, cifra superior en 3.8 por ciento a la que se dispuso en 2004. Los estados de Tabasco, Quintana Roo y Nayarit fueron los que contribuyeron al incremento en el número de cuartos. Durante enero mayo de 2006 se agregaron 5 964, para llegar a un acumulado de 541 603 habitaciones. Del total de la oferta, 248 967 corresponden a Centros Turísticos Seleccionados con categorías de una a cinco estrellas, de los cuales los Centros Turísticos del Interior participan con el 26.4 por ciento, Grandes Ciudades con 27.5, Tradicionales de Playa con 21.9, Integralmente Planeados con 17.8, Otros Centros de Playa con 3.1 y los Centros Turísticos Fronterizos con el restante 3.3 por ciento. • El índice de ocupación hotelera en Centros Turísticos Seleccionados alcanzó un nivel de 60.47 por ciento, 0.38 puntos más que el observado durante los primeros seis meses de 2005. Los destinos con mayor nivel de ocupación fueron los Centros Integralmente Planeados (CIPS) con 77.43 por ciento.

Una encuesta sobre los obstáculos de desarrollo empresarial percibidos por las empresas realizado por el Centro de Estudios Económicos del Sector Privado A.C., destacó que la inseguridad (robos, secuestros, crímenes), piratería, economía informal, sindicatos, políticas fiscales, falta de transparencia e injusticia de las leyes y otras regulaciones, son los puntos que sobresalen de los obstáculos de desarrollo por deficiente gobernabilidad. Los obstáculos que observan las empresas en el mercado se enfocan a monopolios, financiamientos, transacciones ilegales entre empresas, poco nivel de desarrollo y falta de mano de obra calificada, situación que también es parte de las empresas turísticas del país.



La capacitación a las empresas turísticas por parte de Sector en la impartición de capacitación y asistencia empresarial, se ha difundido a muchas empresas, como lo explica María Elena Ayala Aguilar, directora de Modernización Turística de Sector mencionando, que el programa Moderniza a dado desde su operaciones en octubre de 2002, con 2 mil 76 empresas en 135 grupos. Además otorgó a mil 787 firmas el Distintivo M por medio de 180 consultores en todo el país. Del total de las firmas apoyadas por el programa, 57% son microempresas, 26% pequeñas y 7% medianas, principalmente restaurantes, hoteles, agencias de viaje y negocios eco turísticos. Sin embargo considerando el número de empresas turísticas en nuestro país, estos números son muy bajos, debido a que es poca la clase empresarial que tiene conocimiento de estos programas o son pocos los que deciden implementar estos programas en su empresa.

Tal es el caso de los resultados que arrojó una investigación, realizada en hoteles en la utilización de tecnología en arrendadoras de autos, agencias de viajes y establecimientos de alimentos y bebidas del sector turístico, de siete destinos del país, como Monterrey, Guadalajara, Puebla, Cancún y Ciudad de México, reveló que tienen un atraso en la utilización de tecnología, debido a la percepción “de que no hay gran utilidad en invertir en tecnologías”. Siendo que la tecnología es más utilizadas en el sector, con puntos de venta en hoteles, comandas electrónicas y programas de control de consumibles e insumos para restaurantes.

El Consejo de Promoción Turística de México (CPTM) fortaleció las acciones de difusión para consolidar la Marca México en el mundo como destino turístico de primer orden, En 2006, el CPTM ejerció 953 millones de pesos. Adicionalmente, en 2005 el CPTM, en coordinación con gobiernos estatales y municipales, así como con diversas empresas del sector turístico privado, invirtió 1 164.4 millones de pesos a través de 369 programas cooperativos para la



promoción turística. Estuvo presente en las 11 principales ferias internacionales de turismo en los mercados de Asia, Europa, Norteamérica y Sudamérica, a través de medios impresos e Internet se llevaron a cabo campañas de relaciones públicas en diversos países europeos, Argentina, Brasil y Chile, Estados Unidos, Canadá, Tokio, Sapporo, Nagoya y Osaka. En septiembre de 2005 se celebró la quinta edición de la Bolsa Mexicana de Inversión Turística, en la que se promovieron 235 proyectos turísticos con un valor estimado en 4 700 millones de dólares, 2.8 por ciento superior a lo registrado en la edición pasada.

Destacan los proyectos de El Dorado Ranch en Baja California, con una inversión de más de 250 millones de dólares; Playa Mujeres en Quintana Roo con 170 millones de dólares y Punta Mita en Nuevo Vallarta, Nayarit, con una inversión de 130 millones de dólares. La inversión privada en 2005 fue de 2 723.5 millones de dólares, superior en 18.7 por ciento a la realizada en 2004. Para el periodo enero-junio de 2006, alcanzó 2 064.37 millones de dólares (integrada por 75.1 por ciento de capital nacional y 24.9 por ciento de inversión extranjera), lo que significó un avance de 78.6 por ciento de la meta anual y un incremento de 13.1 por ciento en comparación con la registrada durante el mismo lapso de 2005.

Las franquicias son negocios probados, además que de cada peso que se gasta en nuestro país, 15 centavos se van a las franquicias que operan en el mercado nacional. El porcentaje de las franquicias mexicanas es del 70%, y el restante 30% son de origen extranjero. 95% de las franquicias siguen operando al quinto año de vida y de éste el 98% pasan del décimo año, mientras que el 60% de los negocios independientes no completan el segundo año de operación.

La Ciudad de México sigue siendo la que concentra el mayor número de franquicias, con el 44%; el Noreste con la Ciudad de Monterrey, el 21%; el Occidente y Guadalajara, 19% por ciento, y el resto del país, en donde destacan Hermosillo, Sonora; Veracruz, Veracruz; Puebla, Puebla; Mérida, Yucatán;



Querétaro, Querétaro; Tampico y Ciudad Victoria en Tamaulipas; Chihuahua, Chihuahua, y Cancún y Chetumal en Quintana Roo, con un 16 %.

De acuerdo al World Franchise Council (WFC), La Asociación de Franquicias del Mundo, de la cual nuestro país es miembro activo, reclasifico a México del lugar 10 al número ocho, por su crecimiento en número de franquicias y, sobre todo, por ha demostrado ser un país que da confianza a la inversión tanto nacional como extranjera, al contar ya con una legislación que le da certidumbre al ser aprobadas a las reformas al artículo 142 de la Ley de protección Industrial en materia de franquicias.

Grupo posadas como ejemplo de cadena, es una empresa de integración de capital mexicano, pero que no cuenta todavía con un esquema definido de franquicia. Predomina más el arrendamiento en su operación de hoteles, aunque con la innovación de su concepto low cost de marca ONE, tiene posibilidades de ampliar este negocio. Cabe mencionar que la mayoría de sus inmuebles son hoteles 5 estrellas o de lujo de mas de 200 habitaciones.

En base a los resultados obtenidos de la investigación, se puede señalar que si son pocas las regiones donde se concentra el turismo y siguen predominando las playas como centro turístico de atracción. La promoción de estos espacios y en general de todo México al extranjero, se ha hecho en gran escala por el gobierno pero no es suficiente, todavía el país se encuentra en posición menos favorable para catalogarlo como competencia turística internacional. El considerar a las franquicias para la inversión de hoteles, resulta una buena alternativa en general para la apertura de próximas empresas turísticas, porque tiene muchas alternativas en la oferta del esquema de negocio, asesoría, capacitación que han sido indispensables recientemente para el desarrollo de empresas. La variedad de marcas de hoteles ofrece la ventaja a los nuevos empresarios de adoptar, la empresa turística u hotel que mas se adapte al segmento de mercado, servicio o zona por explotar.



DISCUSIÓN

Los puntos principales sometidos a discusión, en base a los resultados obtenidos de las ventajas de invertir en hoteles de cadena, que se explico en el presente trabajo son en relación a la problemática que se observo en la operación de cadenas, hoteles, en los centros turísticos.

Se considera que es amplia la variedad de cadenas de hoteles en nuestro país, pero todavía este sector no ha sido explotado en su mayoría por empresarios o capital nacional, por lo que aunque existan diferentes formas y créditos de hacer negocios, falta tiempo para que las empresas que surgen se profesionalicen y ofrezcan una calidad que compita con las cadenas extranjeras.

La cadena de hoteles de Grupo Posadas es una cadena de hoteles grande por la cantidad de hoteles que pertenecen al grupo, aunque sus servicios hasta ahora no han sido bien enfocados a servicios de bajo costo y de hoteles pequeños, tiene hoteles en playas y de ciudad, pero no de cuatro estrellas. Sin embargo apartir del 2007 se construyo el primer hotel de esa categoría y estará en espera de probar el éxito para nuevos proyectos.

Son extensas las opciones de crédito, de empresas, de capacitación y lugares para invertir en hoteles, pero la inversión todavía presenta dificultad en el proceso de operación, por el largo tiempo de construcción, de investigación de los servicios que serán proporcionados, así como la demanda, la competencia de otros hoteles o segmentos de mercado.

La competencia de ocupación y tipo de servicios entre los hoteles de 5 y 4 estrellas, no es muy alta, aunque los hoteles 4 estrellas de ciudad representan una competencia más fuerte para los de 5 estrellas. Por lo que la generación de



hoteles de bajo costo como los de cuatro estrellas, tiene posibilidades de mayor cobertura, en todos los destinos de playa, ciudad y colonial.

La organización jurídica del turismo en nuestro país, debe asegurarse de que, aunque las cadenas de hoteles extranjeras de cualquier categoría, cuenten con un prestigio de buena calidad, el gobierno tiene que establecer medidas para vigilar la forma y monto en la que son ofrecidos sus servicios a los turistas.

Aunque México tenga muchas variedades de ecosistemas para todo tipo de turismo, siguen prevaleciendo los destinos de playa para vacacionar. A pesar de que las playas siguen manteniendo altos porcentajes de ocupación por el turismo nacional y receptivo, estas playas no están siendo ciudades para frenar su contaminación y deterioro ambiental, los altos ingresos que generan no son canalizados para estos fines. Los destinos para ecoturismo y turismo colonial siguen un poco rezagados por falta de promoción.

La oferta de destinos sí es extensa, casi todos los estados de la República tienen zonas por ser explotadas para varios tipos de turismo, necesitando de infraestructura y de hoteles o centros comerciales, para promover su difusión.

Todos los años siempre se ha visto un aumento en turistas internacionales numero de vuelos y pasajeros consumo de turistas ocupación hotelera aumento del gasto y balanza turística sin embargo no es suficiente para alcanzar una situación competitiva México necesita estar entre las primeras posiciones de los países generadores de turismo. Las inversiones y proyectos si están en constante movimiento pero que serán al largo plazo por lo que es necesario también proyectos a corto plazo para manejar un equilibrio entre lo que el país esta invirtiendo en promoción e infraestructura con todos los ingresos que se captan.



CONCLUSIONES

A pesar de ser un país tercer mundista caracterizado por estar envuelto en crisis económicas, una dictadura de partido, una urgencia por democracia, altas demandas sociales, pobreza, insuficiente preparación estudiantil, alta dependencia internacional con E.U., desarrollo lento o estancamiento de algunos sectores económicos. México ha dado respuesta a la globalización mundial económica lo demuestra siendo la 10 economía en el mundo por su tamaño ocupando el lugar 55 en competitividad, esta posición es buena considerando el número de países en el mundo, pero sigue siendo un nivel bajo en comparación con los países líderes en economía, posición a la que aspiran llegar muchos países para tener un reconocimiento sobresaliente a nivel mundial.

El turismo moderno se encuentra involucrado en los cambios a nivel mundial, sobre problemas sociales, ecológicos, tecnológicos, empresariales, etc., ha representado una actividad importante para la economía mundial, en tanto fenómeno masivo y actividad que requiere de una gran infraestructura y complejos servicios. Considerando la infraestructura y nivel de crecimiento del turismo en nuestro país, muy probablemente se convertirá en el sector que mas ayude a sobresalir internacionalmente en competitividad a nuestra nación.

El turismo de México no siempre han tenido una adecuada planificación, se ha convertido en un constante deteriorador del medio ambiente natural y social, no sólo ha transformado el aspecto físico de las zonas turísticas, sino que ha generado graves trastornos ecológicos: destrucción de ecosistemas, disminución de la cantidad y calidad del agua, empobrecimiento y contaminación de los suelos, extinción de múltiples especies de la fauna, afectación severa de la flora, depredación pesquera y contaminación del mar, así como desintegración de actividades económicas tradicionales, aculturación, migración, fenómenos de



crecimiento poblacional y urbano desordenado, falta de servicios públicos, entre otros. De hecho, también ha causado, la pérdida de la calidad y el valor de la vacación ofrecida por el modelo turístico convencional, producto de la estandarización de la oferta y de los servicios, del manejo impersonal de los visitantes y la transformación de los viejos criterios de servicio en auténticos sistemas de procesamiento del turista.

El tema sobre la problemática sobre turismo de la cual se habla, no es privativa solo de nuestro país, en el mundo muchos países sufren de algún tipo de inconveniencia, para llevar el desarrollo turístico en un punto más alto, la diferencia es al tener cada uno de ellos una infraestructura, atractivo natural y cultura empresarial diferente, si alguno de esos países tiene una economía en subdesarrollo y tienen altos problemas de económicos y sociales, como los que tiene en la actualidad nuestra sociedad, tendrán un poco más de dificultad para lograrlo.

El creciente interés por los destinos turísticos naturales tan alto, y con un ritmo de crecimiento desmedido, se escasea la correcta planeación ambiental (inserción en planes de ordenamiento ecológico, estudios de impacto ambiental, capacidad de carga de los ecosistemas, etc.) y el hecho de que la promoción de esta actividad se realiza por empresas interesadas solo en captar la demanda de turistas más que en preservar los recursos naturales, está generando una situación extremadamente peligrosa para los ecosistemas, reservas naturales y áreas protegidas de una gran riqueza biológica, de las cuales depende el negocio del turismo. La explotación excesiva del recurso (una promoción turística masiva y sin control) a fin de maximizar las ganancias, no sólo pone en grave riesgo los nuevos recursos turísticos, sino que además dichas actividades no han representado grandes mejorías en los niveles reales de ingreso, y en las condiciones de vida de esos centros turísticos.



Del mejor desenvolvimiento de la apertura turística del país, repercutirá notablemente en su desarrollo para destinar espacios, dar a conocerlos, atraer gente e inversionistas, El futuro de la industria turística en México debe apoyarse en la consolidación de destinos y al mismo tiempo, abrir nuevos espacios turísticos en regiones de alto potencial, para lograr aprovechar ventajosamente las oportunidades que brinda el mercado mundial.

Las autoridades turísticas mexicanas, reconocen que el rumbo y la orientación del desarrollo turístico de México, está determinado por los objetivos estratégicos del país, en los que destacan: la captación de divisas, la generación de empleos, una mejor distribución del ingreso y el desarrollo regional sustentable. Por ello, han incluido en su política sectorial por varios sexenios, aprovechar el enorme capital que tiene México en sus destinos costeros, como base para el desarrollo de nuevas experiencias de viaje, sirviendo como puerta de entrada a regiones en las que se incorporen nuevos atractivos ligados a la naturaleza, la cultura y a generar una amplia gama de actividades orientadas a satisfacer nichos específicos, tanto del mercado internacional como del nacional. Dejando a un lado la conservación de esos centros costeros, desnivelando las inversiones que se hacen en nuevos espacios, con los gastos de promoción o de mantenimiento de esas áreas y del turismo en general, resultando al final poca captación de ingresos suficientes para enviarlos a resolver problemas de educación o delincuencia del país.

El Programa Nacional de Turismo 2001-2006 sobre turismo prioridad nacional, turistas totalmente satisfechos, destinos turísticos sustentables y empresas turísticas competitivas, la última administración al respecto, logró elevar la calidad y dinamismo del sector, concluyendo en resultados alentadores sobre estos temas y la participación del turismo en el PIB, el empleo, así como la consolidación como gran polo de atracción de la inversión privada, para la



expansión de la infraestructura y la diversificación de nuevos productos turísticos, con estándares de calidad internacional. Sin embargo desde que se inicio la planificación de centros turísticos seleccionados mas importantes décadas atrás, estos no se han introducido en un plan turístico que siga la misma línea de transformación en todas las regiones o de las nuevas, ocasionando que en la actualidad existan cinturones de miseria al lado de centros turísticos, y desarrollos con instalaciones y servicios altamente estandarizados o poco diferenciados entre si, predominado estos en playas y alterando la conservación del ambiente.

Es necesario que el Gobierno cumpla con su papel de fomento, en donde canalice recursos financieros y de inversión, coordine, regule y desarrolle infraestructuras regionales, así como encontrar nuevas formas de participar y compartir responsabilidades con el sector privado y el social, para lograr el desarrollo sustentable de la actividad y obtener un beneficio social más extenso.

No solo el turismo o la hoteleria necesitan mejoramiento, lo ideal es que todos los sectores productivos del país, alcancen un nivel desarrollo equilibrado, y ser un país reconocido por la productividad de todas sus áreas, que generen más valor en conjunto. Además de poner un restaurante o un hotel, lo importante para el mejoramiento de la infraestructura turística de nuestro país, es estudiar la demanda de turistas, y ponerse a trabajar para proveer justo lo que se necesita en cuestiones como transporte, organización completa de guía de turistas, incluyendo mercados, comunidades regionales o tours a los lugares más típicos de cada destino.

La innovación de servicios de hospedaje a sido tan alta en los últimos años, que hoy en día las cadenas de hoteles nacionales e internacionales, están abarcando los servicios de hospedaje con varias marcas y conceptos de servicio en toda la república, por lo que es necesario aprovechar esta tendencia a favor de nuestro país, operando nuestros propios hoteles y explotando nuestros propios



centros turísticos, si no por el contrario el desplazamiento de hoteles independientes, la compra de inmuebles viejos o la construcción tan alta de edificios en terrenos olvidados, serán propiedad de empresas extranjeras.

De toda la oferta de marcas y categorías de hoteles existentes en México, las empresas que adopten los empresarios mexicanos, ya sea en un concepto franquiciante, tendrán mas éxito aquellas que adapten su concepto de negocio a las características de operación, propias de una empresa mexicana con las respectivas leyes y requisitos que le impone el estado.

La tendencia de hoteles bajo costo, favorece a tener una facilidad para los pequeños empresarios, de conocer un sector de la economía de fácil posicionamiento como lo es el turismo, y el conocimiento de una atractiva área de servicio como lo es la hotelería, todo esto aunado a la adopción de la comercialización de hoteles por medio de franquicias, sin duda será un éxito a corto plazo que mejorara tanto a varios empresarios, como a hoteles y así mismo al turismo y la competitividad turística de México, entre otras cosas de promedio como lo es la economía, el empleo, el PIB, etc.

Grupo Posadas como ejemplo de empresa hotelera mexicana en constante innovación, esta posicionando sus hoteles principalmente en la república, con servicios a la altura de las grandes cadenas, y así también desarrollando nuevos servicios, abarcando segmentos de mercado extranjero y otros países. Con esta empresa nos podemos dar cuenta que si hay medios, gente y áreas turísticas que permitirán la creación de hoteles, aunque la competencia por marcas, hoteles, tarifas, servicios es muy grande, tomando en cuenta también, los requisitos legales, tasas de interés altas en el área inmobiliaria y bancos, que dificultan la operación de un hotel. De igual manera las empresas mexicanas como Hoteles Misión, Quinta Real, Camino Real, entre otras son ejemplos a seguir para imaginar el potencial de crecimiento del turismo y la hotelería en México.



El sector hotelero aunque es muy atractivo en ingresos y recuperación de inversiones, son muchas las consideraciones que deben intervenir en la decisión por contratar una franquicia, implica en algunos casos pagar altos costos de regalías, uso de marca, planes de marketing y sistemas de información, procesos largos de construcción y posicionamiento, entre otras cosas. El éxito del negocio no está asegurado con el hecho de conseguir la marca de servicios más vendida, o con un buen perfil de negocio, el éxito al final será la empresa que se inicie con un buen soporte administrativo y canalice correctamente la información dada por el franquiciatario, para adaptarla en su tipo de empresa y sobre todo soportar los flujos estacionarios de turistas y de la economía que afectan la oferta y demanda de hoteles.

Es innegable que por medio de las secretarías, las asociaciones, las franquicias y otras instituciones hay disponible mucha asesoría para ayudar a los empresarios a iniciar un negocio o empresa, pero en algunos casos esta asesoría lleva mucho tiempo de preparación, y costos adicionales, pero tomarla redundaría a obtener un mayor o rápido éxito en la operación de cualquier empresa. Por su parte las entidades bancarias colaboran con el sistema de franquicias, ya que poseen departamentos especializados en este modelo de negocio, con servicios financieros acordes a sus necesidades, ofreciendo créditos y productos especiales a sus franquiciatarios. Este hecho, sin embargo, no quiere decir que las entidades bancarias concedan créditos a todos los franquiciatarios que lo soliciten, además las condiciones que fijan sobre tasas de interés y garantías de pago resultan a veces excesivas, lógicamente el historial crediticio y los avales que los candidatos puedan presentar, seguirán siendo condición indispensable para conseguir cualquier tipo de financiamiento. Además, y pese a la existencia de estos créditos, el franquiciatario es siempre quien tendrá que negociar directamente con el banco las características y condiciones de la financiación que solicite, no sirviendo de mucho apoyo tener una franquicia como respaldo. Otro aspecto a tener presente



es que nunca conviene financiar toda la inversión necesaria para montar una franquicia, lo recomendable es que el franquiciatario disponga de recursos propios equivalentes, al menos, al 50% del desembolso inicial que debe efectuar, ya que de lo contrario implicaría un endeudamiento excesivo, que podría llevar al fracaso del negocio.

El principal reto de los pequeños y medianos empresarios que invierten en hoteles, además de financiamiento y capacitación, seguirá siendo el hecho de que en el mercado nacional, existe demasiada competencia de hoteles lujosos, con estacionamientos grandes, diseños vanguardistas, salones de eventos amplios, alta tecnología, restaurantes de especialidades y buen servicio. El reto se ira disminuyendo para los microempresarios empresarios, poniendo mas énfasis en la profesionalización de servicios, tecnología y calidad en hoteles de bajo costo que hasta ahora han despertado el interés por mejorarse, pero que desde siempre han sido preferidos por un segmento importante de turistas y ejecutivos.



RECOMENDACIONES

El turismo es un sector con un flujo económico y demanda de servicios muy cambiantes, esta influenciado por la estabilidad económica y política del país. Así mismo las tendencias del mercado turístico y las preferencias de los visitantes sobre los centros turísticos cambian, según su oferta e infraestructura por lo que a su vez estas influyen directamente sobre la generación de ingresos empleos divisas inversiones, empresas, etc. Por lo que el mejoramiento de los centros turísticos y la competitividad del país se podrán observar, en la medida en que cambie el entorno político, económico y social del país, así como, los cambios a nivel internacional, y últimamente también los cambios climáticos del mundo, que cada vez son más inestables.

Se recomienda, que para emitir una opinión sobre todos los temas antes descritos, sobre el entorno al turístico y de la hoteleria en el país, en el presente trabajo, se observen los cambios en las tendencias económicas del turismo y de las cadenas hoteleras producto de la globalización económica internacional en los siguientes años. Aunque sin duda el turismo seguirá siendo un importante sector para el mejoramiento de la economía de México, por los ingresos que se obtienen de el, y por la cantidad de destinos turísticos, que nuestro país dispone para el turismo y que las cadenas hoteleras pueden explotar.



REFERENCIAS DOCUMENTALES

Fuentes Bibliográficas

- ❖ Alan Riding, VECINOS DISTANTES, UN RETARATO DE LOS MÉXICANOS, EDIT. PLANETA MÉXICO D. F. MÉXICO 1985 pp. 13-441
- ❖ Asociación Mexicana de Hoteles, La Estadística Interpretada del Turismo y la Hotelería en México, 1991.
- ❖ Boullon Roberto, Planificación del Espacio Turístico, Edit. Trillas, México 1991.
- ❖ Cárdenas, F. Proyectos Turísticos, localización e Inversión Edit. Trillas, México 2001.
- ❖ Castillo Miranda, La industria hotelera en México, Edit. México, México 1996.
- ❖ Cavassa Ramírez Cesar Gestión Administrativa para Empresas Turísticas Edit. Trillas 2da edición, México D. F. Agosto 2003.
- ❖ Duplan, Sergio L. Factibilidad Hotelera: Análisis y Evaluación Edit. Trillas, primera Edición México D.F. abril 2006.
- ❖ Flores Paredes, Joaquín El Contexto Del Comercio Exterior De México: Retos Y Oportunidades En El Mercado Global Universidad Nacional



Autónoma de México, Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán mayo 2001

- ❖ Gray, W. Hoteles y Motéeles, Administración y Funcionamiento, Edit. Trillas, México 1995.
- ❖ Hernández Díaz Edgar, Planificación Turística en Enfoque Metodológico, Edit. Trillas, México 1992.
- ❖ McIntosh, Robert, Turismo,(Planeación, Administración y Perspectivas, Edit. LIMUSA, México 1993.
- ❖ Molina Sergio, Planificación Integral del Turismo, Edit. Trillas, México 1999.
- ❖ Molina Sergio, Modernización de Empresas Turísticas, Edit. Anahuac, México 1990.
- ❖ Ramírez Cavassa Cesar, Gestión Administrativa para Empresas Turísticas, Edit. Trillas, México 2000.
- ❖ Sergio Hernández y Rodríguez Introducción a la Administración Edit. Mac Graw Hil México 1998
- ❖ Zorrilla Arena, Santiago y Silvestre Méndez José, Diccionario de Economía, Edit. Ediciones Océano S.A., 6ª Edición, México 1987

Fuentes Hemerográficas

- ❖ Ángel Carlos González “Ranking 2006 los Grupos de Hoteles TOP 0 del Mundo” Alta Hoteleria, julio-agosto, 2006, año 16, num. 92, pp.8-12.



- ❖ Alberto Díaz, "La Recuperación del Turismo" Alta Hotelería, septiembre-octubre, 2004, año14, num. 81
- ❖ Casas, Mauricio, "Una Holding con ángel" Mundo Ejecutivo, num. 253, mayo 2000, pp. 18-25.
- ❖ Eddgers, Leopoldo, "Los cinco mejores destinos turísticos" Mundo Ejecutivo, marzo, 2001, num.263, pp.,20-35.
- ❖ García Rocha, Octavio "la primera crisis de la globalización" Gestión y Estrategia, número 6 julio-diciembre 1994 p.p 1-11
- ❖ Labrousse, Anne, "Los 100 mejores hoteles de México" Mundo Ejecutivo, num. 252, abril 2000, pp. 200 - 217.
- ❖ Morales, Jorge "Franquicias, una elección segura para la economía" Mundo Ejecutivo, num.263, marzo, 2001, pp. 172-188.
- ❖ Morales, Jorge, "Turismo, el paraíso del Inversionista " Mundo Ejecutivo, num.251, marzo, 2000, pp. 174-191.
- ❖ Puente Cecilia "El negocio Funciona" Mundo Ejecutivo, num.251, marzo, 200, pp. 67.
- ❖ Ruiz Fuentes Liliana y Mónica Araico Casas "La Difícil Escalada de Hacer Empresa" VIP bussines ideas con valor agregado, septiembre-octubre, 2005, año 1, número 2, p.p.28-32.
- ❖ Torres, Armando "El Monterrey de los negocios en América Latina" Mundo Ejecutivo, num.250, febrero, 2000, pp. 148-161.



- ❖ Vázquez Ricardo "Las 30 Holdings más importantes" "Mundo Ejecutivo", marzo, 2000, num. 251. pp. 18-33.
- ❖ Vázquez, Ricardo, "Las diez multinacionales y las 100 empresas que más valor generan" Mundo Ejecutivo num.231, julio 1998, pp. 12-37.
- ❖ Vázquez Gómez Rosa Adriana "¿Quién es quien en la industria de la hospitalidad?" Vip Business ideas con valor agregado num.1 año 1, julio-agosto 2005, pp. 24-29.
- ❖ Zapata Hurtado Cecilia "Una industria de altas ganancias" Vip Business ideas con valor agregado num.1 año 1, julio-agosto 2005, pp. 34-36.

Fuentes Electrónicas

- ❖ Secretaria de Turismo, www.sectur.gob.mx Programa Nacional Turístico 2000-2006, www.sectur.gob.mx/wb2/sectur/sect_231_programa_nacional_de.
- ❖ Grupo Posadas www.posadas.com.mx, Nuestra empresa www.posadas.com/portal/landingpage/WebsitePosadas/esp_nuestra_empresa.html.
- ❖ Monografías www.monografias.com *Economía Turística* Figueroa Jorge M.G.E. Dirección Gral. de Empresas, Chile Agosto 2004 pp. 32 <<http://www.monografias.com/economiaturistica.html>.



- ❖ Monografías www.monografias.com *sistemas de contabilidad y costos en las empresas hoteleras* NORGE GARBEY CHACON www.analisis@stgocub.scu.cyt.cu, junio 2006
- ❖ Consejo de Promoción Turística de México www.siimt.com Sistema Integral de Información de Mercados Turísticos (SIIMT) 2006
- ❖ Universidad Nacional Autónoma de México www.unam.com.mx *Caracterización De Los Municipios De México En Función De Indicadores Referidos A Ingreso, Población Ocupada Y Presencia De Grupos Hoteleros*, Álvaro López López y Álvaro Sánchez Crispín, Universidad Nacional Autónoma de México, Instituto de Geografía, noviembre 2006.
- ❖ Asociación Mexicana de Franquicias, www.franquiciasmexico.org, *Comercialización de franquicias*, www.franquiciasmexico.org/index-htm.htm noviembre 2005
- ❖ Gestipolis, gestipolis.com, *Economía Turística*, Jorge Figueroa, www.gestipolis.com/recursos/documentos/fulldocs/eco/tureco.html, marzo 2006.
- ❖ Monografias.co, *Contratos de Arrendamiento*, Ana Jauregui www.monografias.com/trabajos12/regfisc/regfisc.shtml
- ❖ Monografías.com, *Contratos de Arrendamiento*, Dr. Luis Alfredo Alarcón Flores, www.monografias.com/trabajos20/joint-venture/joint-venture.shtml
- ❖ Monografías.com, *Contratos de Concesión*, Román Lagazzi Aravena, www.monografias.com/trabajos15/concesion-comercial/concesion-comercial.shtml

INDICE DE ANEXOS

- Cuadro 1 Balanza de Pagos
- Cuadro 2 Organización Jurídica del turismo
- Cuadro 3 Empresas Públicas y Privadas
- Cuadro 4 Estructura Organizacional de una Empresa Franquiciante
- Cuadro 5 Sociedades Mercantiles
- Cuadro 6 Flujo De Información Pymes
- Cuadro 7 Instituciones de Crédito para Pymes
- Cuadro 8 Clasificación de Micro Pequeña y Mediana Empresa
- Cuadro 9 Los Diez Principales Grupos Hoteleros Del Mundo Enero 2006
- Cuadro 10 Crecimiento De Hoteles De Los 10 Principales Grupos Hoteleros
- Cuadro 11 Top De 20 Marcas De Hoteles Enero 2006
- Cuadro 12 TOP De Marcas 2006 Por El Número De Habitaciones
- Cuadro 13 Principales Cadenas de Hoteles en México
- Cuadro 14 Cadenas Hoteleras Representativas en México (1 a 10 Inmuebles)
- Cuadro 15 Principales Cadenas En Los Estados De La Republica 2005
- Cuadro 16 Porcentajes de Inversion para construir un hotel
- Cuadro 17 Calculo de un Crédito para Pyme
- Cuadro 18 Estructura Organizacional de un Hotel Modelo
- Cuadro 19 Esquemas De Operación De Hoteles Posadas
- Cuadro 20 Segmentos de Mercado de Los Hoteles G. Posadas
- Cuadro 21 Distribución de hoteles Posadas en México
- Cuadro 22 Nuevas Aperturas De Hoteles Posadas
- Cuadro 23 Estructura Corporativa Posadas
- Cuadro 24 Principales Hoteles de Grupo Posadas
- Cuadro 25 Distribución De Hoteles Por País Y Marca Grupo Posadas
- Cuadro 26 Nuevas Aperturas Grupo Posadas
- Cuadro 27 Total De Hoteles Por Segmento De Mercado