



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE FILOSOFÍA Y LETRAS
DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO
DEPARTAMENTO DE GEOGRAFÍA

**Cadenas hoteleras: estrategias y territorio en el Caribe
Mexicano.**

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:

DOCTOR EN GEOGRAFÍA

PRESENTA:

ALFONSO DE JESÚS JIMÉNEZ MARTÍNEZ

COMITÉ TUTORAL:

TUTOR PRINCIPAL: **DR. DANIEL HIERNAUX-NICOLÁS**

TUTOR: **DR. LUDGER BRENNER**

TUTOR: **DR. ENRIQUE PROPIN FREJOMIL**



MÉXICO, D. F. ABRIL DEL 2009.



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.

Índice

	Página
i. Introducción	1
ii. Marco teórico	4
iii. Hipótesis y Objetivos del trabajo	11
iv. Metodología (Anexo metodológico)	12
Capítulo 1. Las empresas transnacionales en el sector de los servicios: marco general de la actuación de las cadenas hoteleras internacionales	14
1.1. Las cadenas hoteleras internacionales en países subdesarrollados.....	17
1.2. Criterios de evaluación de las empresas turísticas para su instalación en sitios, rutas y centros.....	20
1.3. Formas de vinculación con cadenas de hoteles internacionales.....	22
1.4. Transnacionales y globalización: las cadenas hoteleras.....	26
1.5. Las Cadenas hoteleras internacionales en el mundo: identidad y formas de operación.....	27
1.6. Distribución regional de las principales cadenas hoteleras en el mundo.....	44
1.7. Las modernas cadenas hoteleras en retrospectiva.....	48
1.8. La dinámica de la globalidad en el mundo de las cadenas hoteleras: fusiones, absorciones y expansión de marcas.....	57
1.9. Fusiones y adquisiciones: Un encadenamiento de raíces opacas (inversión, cadenas hoteleras y marcas).....	68
1.10. La funcionalidad transnacional en la hotelería internacional: el papel de la marcas en el mundo de la globalidad.....	76
1.10.1. Fundaciones culturales y Empresas Transnacionales (ETN).....	79
1.10.2. Un ejemplo de funcionalidad transnacional en la hotelería internacional: El caso Barceló.....	79
Capítulo 2. Las cadenas hoteleras en México	83
2.1. La operación de las cadenas hoteleras en México: contexto histórico.....	83
2.2. El marco jurídico de la actuación y la evolución de las cadenas hoteleras en México.....	90
2.3. Características generales para la hotelería y el desarrollo inmobiliario: contexto turístico e Inversión Extranjera Directa (IED).....	94
2.4. Las cadenas hoteleras en México: características generales.....	110
2.5. Evolución cuantitativa de las cadenas hoteleras en México: dimensionamiento y espacialidad.....	115
Capítulo 3. Evolución de la Hotelería de Cadena en Cancún y la Riviera Maya	124
3.1. Presencia de las cadenas hoteleras en Cancún y la Riviera Maya.....	125
3.2. La inversión extranjera en Quintana Roo.....	137
3.3. Presencia de las Cadenas españolas en Cancún y la Riviera Maya.....	139
3.3.1. La inversión de cadenas hoteleras españolas en Quintana Roo.....	146
3.3.2. La experiencia española en el desarrollo inmobiliario.....	149
3.4. El desarrollo hotelero e inmobiliario en Cancún y la Riviera Maya: un maridaje funcional.....	150
3.5. El desarrollo urbano de Cancún y de la Riviera Maya: el papel de las cadenas hoteleras.....	153
3.6. Procesos territoriales del funcionamiento turístico de la Cadenas hoteleras en el modelo de desarrollo de Cancún y la Riviera Maya.....	161
Conclusiones	165
Bibliografía	169
Anexos	179
Anexo 1. Anexo Metodológico.....	180

Anexo 2. Listado de hoteles de cadenas en México: 2006 (a junio del 2007).....	190
Anexo 3. Datos de las 300 principales corporaciones hoteleras internacionales (2006).....	235
Anexo 4. Listado de hoteles de Cancún y Riviera Maya y Modalidades de vinculación (a junio 2007).....	245
Anexo 5. Reporte fotográfico de los desarrollos de Cancún y Riviera Maya (2007-2008).....	253
Anexo 6. Aspectos financieros.....	265

Índice de Cuadros, Gráficos, Figuras y Mapas,

Cuadro 1.1. Características de la forma de vinculación de las cadenas hoteleras.....	23
Cuadro 1.2. Compañías hoteleras en el mayor número de países.....	28
Cuadro 1.3. Evolución de las 15 principales cadenas hoteleras en el mundo (1982,1992,2003 y 2004).....	30
Cuadro 1.4. Arrendamiento: Ventajas e inconvenientes.....	32
Cuadro 1.5. Contratos de Administración: Ventajas e inconvenientes.....	35
Cuadro 1.6. Franquicias: Ventajas e inconvenientes.....	37
Cuadro 1.7. Ventajas y Desventajas de las Marcas en la industria hotelera.....	39
Cuadro 1.8. Principales marcas de hotel en el mundo (1998-2005).....	40
Cuadro 1.9. Principales consorcios hoteleros en el mundo (1998 y 2005).....	42
Cuadro 1.10. Formas de vinculación en los hoteles de las 10 principales cadenas hoteleras en el mundo (2004-2006).....	43
Cuadro 1.11. Participación de la oferta de cuartos de las 10 principales cadenas hoteleras en la oferta de cuartos por regiones en el mundo (1998 y 2001).....	45
Cuadro 1.12. Participación de la oferta de cuartos de las 10 principales cadenas hoteleras en la oferta de cuartos por subregiones en el mundo (1998 y 2001).....	47
Cuadro 1.13. Análisis de la evolución de la oferta de las 50 principales cadenas hoteleras en el mundo (1972-2004).....	52
Cuadro 1.14. Evolución mundial del número total de cuartos y de hoteles de las más importantes cadenas hoteleras (1972-2004).....	53
Cuadro 1.15. Evolución de las principales cadenas hoteleras en el mundo organizadas por rango jerárquico (1982,1992, 2002 y 2004).....	54
Cuadro 1.16. Evolución* de la participación de las 50 principales cadenas hoteleras en el mundo por países de origen (1992, 2002 y 2004).....	55
Cuadro 1.17. Región de ubicación de la matriz, cuartos y hoteles bajo control de las 300 principales cadenas hoteleras del mundo (2004).....	56
Cuadro 1.18. Cadenas hoteleras: promedio de cuartos por hotel operado (según región en 2004).....	57
Cuadro 1.19. Fusiones, adquisiciones y cambios más importantes entre los grupos hoteleros de 1964 al 2006.....	64
Cuadro 1.20. Resumen de información sobre fusiones y adquisiciones en Firmas de Inversión Privada y Fondos de Cobertura de Riesgo (1987-2007).....	71
Cuadro 1.21. Distribución de países en la lista de la 50 más importantes Firmas de Capital Privado.....	72
Cuadro 1.22. Operaciones transfronterizas de fusiones y adquisiciones por Fondos Soberanos en el Sector Servicios (1987-2007).....	72
Cuadro 2.1. Inversión extranjera directa (IED) realizada en los principales subsectores económicos (1999-2007).....	97
Cuadro 2.2. IED en actividades relacionadas con turismo por país de origen: 1999-2007...	99
Cuadro 2.3. IED acumulada en servicios de hoteles y fideicomisos en zona restringida por país de origen (1999-2007).....	100
Cuadro 2.4. Inversión extranjera directa en siete Estados Turísticos de México (1994-	

2007).....	101
Cuadro 2.5. Permisos para el establecimiento de fideicomisos en zona restringida (2000-2007).....	101
Cuadro 2.6. IED en fideicomisos de inmuebles ubicados en zona restringida en el rubro de Hoteles y Restaurantes por Estado (1999-2007).....	102
Cuadro 2.7. Cuadro 2.7 Estimación de la IED promedio por Fideicomiso en zona restringida (al 2007).....	103
Cuadro 2.8. Inversión identificada por región (2006-2007).....	104
Cuadro 2.9. Inversión turística total por tipo de proyecto (2006 y 2007).....	104
Cuadro 2.10. SECTUR: principales localidades con inversión extranjera según país (2007).....	104
Cuadro 2.11. SECTUR: inversión extranjera por país de origen (2007).....	104
Cuadro 2.12. Estimación de la equivalencia en cuartos de la IED: 1994-1997; 1999-2007...	105
Cuadro 2.13. IED en fideicomisos de inmuebles ubicados en zona restringida y hoteles de lujo (1999-2007).....	106
Cuadro 2.14. Estimación de la IED promedio por fideicomiso en zona restringida (1999-2007).....	107
Cuadro 2.15. Identidad de las cadenas hoteleras nacionales y extranjeras en México: 1983.	111
Cuadro 2.16. Identidad de las cadenas hoteleras nacionales y extranjeras en México: 1996-1997.....	111
Cuadro 2.17. Identidad de las cadenas hoteleras nacionales y extranjeras en México: 2006.....	112
Cuadro 2.18. Oferta de cadenas extranjeras presentes en México por país de origen (Comparación Mundo y México: 2006).....	114
Cuadro 2.19. Oferta de Cadenas Hoteleras en México por País de Origen de la Cadena: promedio de cuartos por hotel (2006).....	115
Cuadro 2.20. Participación general de las cadenas nacionales y extranjeras en la oferta hotelera de México (1983, 1996 y 2006).....	116
Cuadro 2.21. Análisis comparativo de los indicadores de la oferta de las cadenas nacionales y extranjeras en 1983, 1996 y 2006.....	118
Cuadro 2.22. Distribución de cuartos de cadenas hoteleras por categoría y localización (1983,1996 y 2006).....	121
Cuadro 3.1. Evolución de la participación de cadenas hoteleras en la oferta de alojamiento de Cancún y la Riviera Maya (1983, 1996 y 2006).....	131
Cuadro 3.2. Evolución de la oferta hotelera y de afluencia de turistas en Cancún y la Riviera Maya (1975-2007).....	133
Cuadro 3.3. Oferta de Alojamiento de cadenas en Cancún y la Riviera Maya por categoría (2006).....	135
Cuadro 3.4. Formas de vinculación de los hoteles en Cancún y la Riviera Maya (2006).....	136
Cuadro 3.5. Estructura de vinculación y de propiedad de los hoteles en Cancún y la Riviera Maya (2006).....	136
Cuadro 3.6. Oferta de cadenas españolas en el mundo, en México y en Cancún y la Riviera Maya (a julio del 2007).....	137
Cuadro 3.7. Inversión extranjera directa en Quintana Roo en el rubro de Hoteles, Restaurantes y Fideicomisos de Inmuebles en Zona Restringida (1999-2007).....	138
Cuadro 3.8. Participación en América Latina en la oferta mundial de hoteles de cadenas españolas.....	148
Cuadro 3.9. Complejos Inmobiliarios en Cancún (2007).....	155
Cuadro 3.10. Complejos Inmobiliarios en la Riviera Maya (2007).....	156
Cuadro 3.11. Superficie de los lotes hoteleros en el desarrollo de Cancún.....	158
Cuadro 3.12. Evolución histórica del crecimiento de Cancún y la Riviera Maya: (datos: 1975, 1985, 1995, 2005 y 2007).....	159
Cuadro 3.13. Campos de Golf en la región Cancún-Riviera Maya (2007).....	162

Gráfico 2.1. Evolución de los cuartos disponibles y turistas-noche nacionales y extranjeros a las principales localidades mexicanas (1986-2007).....	95
Gráfico 2.2. Total de la Inversión Extranjera Directa (IED) en México (1994-2007).....	98
Gráfico 2.3. IED en Hoteles y Restaurantes y Admón. de Bienes Inmuebles (1994-2007)...	98
Gráfico 2.4. Proporción de IED en % en Hoteles y Restaurantes y admón. de Bienes Inmuebles (1994-2007).....	98
Gráfico 2.5. Permisos para el establecimiento de fideicomisos en zona restringida (2000-2007).....	102
Gráfico 2.6. Promedio de IED por Fideicomiso (1999-2007).....	103
Gráfico 3.1. Evolución de la participación nacional y extranjera en los flujos de turismo a Cancún (1975-2005).....	128
Gráfico 3.2. Evolución del promedio de cuartos en hoteles de Cancún y la Riviera Maya (1975-2007).	134
Gráfico 3.3. Evolución de la afluencia de turistas en Cancún y la Riviera Maya (1975-2007).....	134
Gráfico 3.4. Representación de la evolución histórica del crecimiento de Cancún y la Riviera Maya (datos: 1975, 1985, 1995, 2005 y 2007).....	159
Gráfico 3.5. Representación esquemática de las diferencias del modelo de desarrollo urbano de Cancún y la Riviera Maya.....	163
Figura 1. Ramificaciones Empresariales del Grupo Barceló.....	81
Mapa 1. Regiones turísticas: Oferta hotelera 1998 y 2001.....	47
Mapa 2. México: Llegadas de turistas y cuartos en centros turísticos.....	96
Mapa 3. Características de participación de las cadenas hoteleras en los principales destinos turísticos de México.....	119
Mapa 4. Oferta y participación de cadenas hoteleras en Cancún – Riviera Maya.....	132

i. Introducción

La promoción del turismo en el mundo ha de verse sobre todo desde la perspectiva de su globalidad. Es el turismo una de las actividades económicas donde los fenómenos de la globalización y de la competitividad planetaria se observan más claramente en el ámbito transnacional: las aerolíneas, las cadenas hoteleras, las agencias y operadoras de viaje, los sistemas computarizados de reservaciones (SCR) y otros más, muestran una dinámica que frecuentemente parece rebasar la capacidad de una comprensión integral donde el escenario es el mundo. Pero es relevante observarlos desde la interrelación sistémica, en tanto hay fenómenos en el turismo de las localidades de algunos países, que se pueden explicar a partir de los eventos que se verifican en otras localidades del mundo. Para la Geografía, la economía y el territorio se comportan como entidades organizadas, es decir, como sistemas, en tanto el punto de partida es la consideración de que las actividades existentes en un territorio tienden a establecer ciertas relaciones de interdependencia, lo que significa que la conducta de las empresas tomadas individualmente se ven influidas en algún grado por el contexto económico espacial en el que actúa. Por lo tanto el análisis de sistemas económicos deberá tener presentes las diferentes escalas espaciales (Méndez, 1997, 16).

El turismo se ha convertido en una actividad de gran importancia para muchos países, sobre todo del mundo subdesarrollado, incluido México. Su veta económica (divisas y empleos) se sigue argumentando como una de las más importantes razones para su impulso y aunque se señala también el desarrollo regional que genera, son pocas las evidencias que apuntan a un verdadero desarrollo armónico en las localidades que le han recibido desde hace ya largo tiempo siendo, por el contrario, muchas las contradicciones y problemas identificados con su desarrollo (Hiernaux, 1996, 1999, 2003, 2006; Aguilar y Brenner, 2002; Clancy, 1999, Clancy, 2001, Torres, 2005).

En el contexto neoliberal de la economía internacional, la globalización y el crecimiento de la actividad económica y de los viajes internacionales en el mundo, ha propiciado que los tres actores relevantes del negocio turístico internacional (hoteles, intermediarios ---agencias de viajes y sus variantes como las tour operadoras y mayoristas; las operadoras terrestres y las líneas aéreas y los agentes financieros de diverso tipo conectados a estos), se encuentren estableciendo alianzas e integraciones horizontales y verticales, generando una sinergia corporativa en la que su preponderante papel en el sistema turístico no se cuestiona de parte de los países visitados. El vaivén de la política económica internacional, impulsada por Estados Unidos, ha llevado nuevamente a condiciones ideales para que la integración centralice las decisiones ---ahora sin las molestas críticas a la que se vieron expuestos en otras décadas---, y aseguren, con la aplicación de políticas neoliberales en los países subdesarrollados, beneficios.

En la sociedad actual se tiene como paradigma económico una formulación de progreso que implica necesariamente crecimiento material: de activos, de dinero, de productos, de objetos. La obsesión por el crecimiento y la posesión individualizada de productos (tangibles y/o intangibles) se ha manifestado en las empresas del mundo como una respuesta al crecimiento poblacional, pero también como una obsesión por aumentar mercado en todas las escalas (local, regional, nacional y mundial) que, en el contexto global, permitan generar ganancias como nunca antes, marginando frecuentemente otros aspectos de la realidad social y llegando incluso a la explotación irresponsable de recursos que no parece tener límite. Las dificultades para alcanzar acuerdos que privilegien el respeto al medio ambiente ha sido una de las evidencias de esa irresponsabilidad planetaria (véase por ejemplo las dificultades que se han encontrado para que países como Estados Unidos firmen el Protocolo de Kyoto y no podemos olvidar las implicaciones de la actual crisis económico-financiera, cuyo diseño básico asumido al final de la segunda guerra en Bretton Woods, requiere modificaciones que algunos países poderosos no están dispuestos a aceptar fácilmente.

El origen de esa situación, en sus formas actuales, parece asociado a la revolución Industrial y a la necesidad de crecimiento y expansión de los mercados. La personalidad jurídica de la empresa como institución mercantil se remonta al SXVI y se origina como una concesión de la corona para otorgar privilegios. Ya con el Estado se extiende a un grupo de inversionistas que les permita cumplir un propósito público. Limitaba la responsabilidad de un inversionista por pérdidas de su empresa al monto de la inversión en ella (Korten, 2001). En esa época, las deudas de un individuo eran heredadas a sus descendientes lo que podía llevarlos a prisión por algo que no habían hecho. En este sentido, la empresa significó una importante innovación para el comercio internacional. El SXIX surgió como una lucha por expandir los privilegios de la empresa versus la sociedad civil y la expansión de la filosofía laboral calvinista inició un proceso de santificación de la codicia. Con diferentes matices, este sería el paradigma prevaleciente en el SXX que, con la revolución rusa y sus implicaciones ideológicas y económicas, le confrontarían con el capitalismo durante buena parte de la segunda mitad de ese siglo. El desmembramiento de la Unión Soviética y la supremacía indiscutible de Estados Unidos y su filosofía capitalista, puso de manifiesto la prevalencia de su óptica económica, delineada al fin de la guerra como vencedor indiscutible y por ello garante del mundo occidental.

Es en este marco filosófico, nacen algunos de los dogmas socioeconómicos predominantes de la sociedad occidental actual, que en términos generales se delinearán de la manera siguiente:

- *Los beneficios del libre mercado.* Se propugna por el libre mercado en un marco sin restricciones y con facilidades gubernamentales que generalmente asumen una distribución de recursos eficiente. El argumento neoliberal la considera socialmente óptima (aunque en la práctica se hayan radicalizado los desequilibrios a favor de los que más tienen). La crisis financiera actual y la magnitud que manifiesta, ha sido un ejemplo de la voracidad de las libertades asociadas a un libre mercado sin restricciones. En esta visión, el gobierno, por su parte, tiene la responsabilidad básica de proveer la infraestructura necesaria para el progreso del comercio y poner en vigor la ley respecto a los derechos de propiedad y contratos. Requiere como condición la credibilidad que, si bien no es sencilla, supone el reconocimiento de la necesidad de convivir en el contexto del bien común (en términos Hobbesianos). Así se entiende también la privatización que transfiere funciones y bienes de los gobiernos al sector privado. Se afirma, así, que mejora la eficiencia aunque también, en la realidad, se tiende a transferir las responsabilidades sociales del gobierno a la función empresarial que, por su parte tiene, básicamente, objetivos de rentabilidad que pueden resultar incompatibles con el bien común.
- *Crecimiento económico sostenido e ilimitado:* Según esta visión, es la ruta hacia el progreso humano y es medido básicamente por el comportamiento del PIB. Se reconoce que, en el funcionamiento del sistema, la acumulación de excedentes es, con la competencia, el binomio de fuerzas que impulsan un cambio permanente. La economía capitalista lleva implícita la existencia de la expansión; no hay equilibrios posibles (Méndez ---citando a Schumpeter y Wallerstein---, 1997, 57). En turismo los indicadores son el de crecimiento de inversión, de divisas y de empleo; porcentajes de ocupación hotelera o de transporte. Se pone poca atención al precio en que se vende el servicio y ello resulta ser muy importante porque señala la externalización de costos asociados en las grandes empresas. Se reconoce que el poder de algunas empresas, principalmente las transnacionales, les permite cierto tipo de trato preferencial que impulsa desequilibrios asociados con la externalización¹ de los costos. Y ello significa que los costos, ya externalizados, se

¹ En condiciones de mercado perfecto, se deben cumplir requisitos de equidad que en la realidad no se cumplen y con ello se distorsionan los efectos del mercado: así por ejemplo, en teoría, el costo de producción debe recaer en el productor e incluirse en el precio de venta; esto es, el precio internaliza los costos. Sin embargo, cuando las políticas gubernamentales ofrecen facilidades y privilegios que favorecen a las grandes empresas, se impactan favorablemente los costos de producción, que son asumidos por terceros (las comunidades) que en ninguna forma participan o se benefician con la transacción. Es lo que los

trasfieren a la comunidad que tiene que asumirlos y pagarlos. Se sabe que entre más poderosa es una compañía, mayor es su capacidad para externalizar sus costos. Por ese motivo, la propiedad local de las inversiones productivas sigue siendo deseable desde el punto de vista de la comunidad local y de la sociedad en general, aunque en el sistema turístico las grandes empresas juegan un papel relevante e insuficientemente estudiado a la luz de los acontecimientos de globalización mencionados. La creencia en la posibilidad de crecimiento ilimitado, es la base de la doctrina ideológica del liberalismo empresarial porque aceptar la realidad de los límites físicos es aceptar la necesidad de limitar la ganancia y el consumo a favor de la justicia económica y la suficiencia.

- *La globalización económica*: Se afirma que la eliminación de barreras al libre flujo de bienes y dinero en el mundo, incentiva la competencia, aumenta la eficiencia económica, crea empleos, baja los precios al consumidor, aumenta la gama de elección de éste, eleva el crecimiento económico y es, en general, benéfica para casi todos (las empresas globales son consideradas más como unidades coordinadoras dando como resultado un volumen muy alto de transacciones dentro de una empresa ---las empresas hoteleras integradas con otros servicios son típicas de ello---). En los países subdesarrollados, a este argumento se opone la contracción del mercado interno derivado de la búsqueda de eficiencia de las empresas que, en su intento por optimizar la rentabilidad, reducen personal y generan la contracción del mercado interno con repercusiones igualmente nocivas para la economía y para el bienestar de la población.

Todo lo anterior tiene relación con el tema de las cadenas hoteleras porque, además de ser el marco filosófico general de su actuación, en el transcurso de este trabajo se fue poniendo de manifiesto la emergencia de un tema central para comprender el crecimiento de la hotelería en el mundo y su vínculo con las cadenas. El tema es el de la expansión de los negocios intraregionales en el mundo y las finanzas internacionales que, a su vez, está asociado a la producción de dinero y a la búsqueda de rentabilidad a escalas inimaginables (la actual crisis mundial es una evidencia de tal afirmación). A su vez, la combinación de libre mercado y de facilidades extraordinarias en los mecanismos de transferencias financieras en los países del mundo (asociados a las tecnologías de información y a la transmisión de información y datos que ha revolucionado el mundo), se vinculan con un tema más escabroso: el del lavado de dinero y el crimen organizado. Este tema está documentado muy seriamente desde hace tiempo. Diversos documentos ponen de relieve la importancia del mundo financiero en los 90's ---aunque su origen se remonte mucho tiempo atrás--- y su vínculo con el crimen organizado: el escrito por el magistrado francés Jean de Maillard en conjunción con magistrados de Ginebra y de Bélgica así como de jueces de Nápoles y de París (1998 [2002] con el sugerente título *—Un mundo sin ley: la criminalidad financiera en imágenes*” (en español se publicó con el nombre de *“Atlas Akal de la criminalidad financiera. Del narcotráfico al blanqueo de capitales”*); y el artículo escrito por Andelman en la revista *Foreign Affairs* (1994): *The drug money maze*” (*“El laberinto del dinero narco”*). Ya en el nuevo milenio, el muy bien documentado libro de Misha Glenny (2008). *—McMafia. El crimen sin fronteras*”, nos pone en el sendero actualizado de todas sus ramificaciones. Y el turismo y la hotelería en particular, está vinculado a todo ese movimiento porque es un bien raíz y con ello tiene atributos económicos financieros nada despreciables para la economía ilegal (bien seguro y de ahorro; plusvalía... etc.). El crecimiento del turismo, la naturaleza internacional de sus operaciones y la flexibilidad que han logrado sus operadores más importantes, ponen en tela de juicio el beneficio de las prácticas de flexibilidad y liberalización total y apuntan a la agudización de los problemas que se tienen como sociedad nacional y local. De esta forma, el tema del crimen organizado

economistas denominan *“externalización de los costos de producción”* que es una práctica injusta y presente sobre todo con grandes empresas porque privatiza la ganancia y socializa los costos. Por eso en la globalización de las economías, el capital puede fluir a cualquier localidad que ofrezca máximas oportunidades para externalizar costos. La consecuencia básica es transferir el ingreso de los trabajadores a los inversionistas y trasladar el costo de los inversionistas a la comunidad, (Korten, 2001, 74).

y sus prácticas, y la actividad turística (señaladamente la hotelería), resultan ser representación perfecta de la fábula del lobo con piel de cordero. De esta manera, el tema de las cadenas hoteleras en su función eminentemente turística, se vio así rebasado por la necesidad de apuntar vinculaciones que se derivan de prácticas turístico-financieras (en particular hoteleras), que parecen impulsar, con el consentimiento y aprecio de todos, ejercicios empresariales cuya opacidad contribuye a alimentar la hoguera de los problemas de violencia ligada a la criminalidad que se viven en México y en Cancún. Y si bien la naturaleza de esas acciones es difícil de probar en un documento de corte científico, parece obligación ineludible expresar las reflexiones derivadas de los datos y evidencias que apuntan hacia esa dirección. Así, el turismo y las prácticas hedonistas que pueden parecer pueriles, alimentan fenómenos de largo alcance y de profundo impacto económico, social y ambiental.

Desde hace ya décadas las sociedades del mundo desarrollado experimentan la transición de la economía industrial a la de servicios, donde los empleos las inversiones y el valor agregado se concentran en la producción de bienes inmateriales más que en la producción de bienes materiales (Méndez, 1997, ,233): aquí se inserta, a su vez, el turismo y la hotelería. La conformación de las cadenas hoteleras, con sus características actuales, es un fenómeno que resulta típico de la segunda mitad del S-XX. Como fenómeno global, las cadenas hoteleras internacionales son un producto de las condiciones de la economía y de la política de expansión de las empresas en el marco de un mundo en creciente interacción que se inició después de la Segunda Guerra Mundial. Las condiciones que habían hecho de la actividad hotelera una profesión individual o familiar en la Europa del S-XIX, se modificaron irreversiblemente con las cadenas internacionales hacia la mitad del S-XX para reconfigurar el comportamiento comercial, laboral y de servicios al huésped. En efecto, durante los siglos anteriores al XX y desde el XVI, la hotelería conservó claramente la misma característica: estaba constituida por pequeños negocios independientes dirigidos en familia (Perrin, 1976: p.145-146). El S-XIX y parte del S-XX fue de una hotelería europea. Pero la última mitad del último siglo lo fue de la hotelería norteamericana y sus formas, que han modelado de manera clara tanto la hotelería como el turismo de la época moderna (Jiménez, 1993).

El texto está estructurado en tres partes. El capítulo primero sirve de marco general; observa y describe el comportamiento de las empresas transnacionales (ETN) y hace referencia de manera específica a las cadenas hoteleras; el capítulo segundo refiere el análisis de lo que sucede en México en el tema de las cadenas, que parece replicar de manera sorprendente los fenómenos internacionales; finalmente, el capítulo tercero hace lo propio para las cadenas hoteleras en la región Cancún-Riviera Maya.

ii. Marco Teórico

En la Geografía moderna, la diversidad de enfoques y propuestas ha sido una característica de la práctica de la disciplina desde finales del siglo XIX y hasta nuestros días. En ese proceso la generalización asume que la Geografía se divide en dos: la Geografía Física que algunos geógrafos designan como geografía información, de naturaleza básicamente descriptiva; y la Geografía Humana que se designa como una Geografía de interpretación y se inserta de lleno en las ciencias sociales (Hiernaux, 2006; Santos, 2000; Ortega, 2000; Sánchez, 1991).

De conformidad con el mismo Hiernaux, se reconoce que en Latinoamérica, hasta los 60's, el turismo no había sido un tema significativo para la Geografía, argumentado que probablemente ello estaba asociado al débil desarrollo del mismo, cuyo estudio se hermana con otras ciencias sociales como la economía, la sociología y la antropología que se asocia con tradiciones teóricas o escuelas de la Geografía Humana en general. Es así que el abordaje de la tesis se planteó desde la Geografía de Turismo, que se reconoce como un tema emergente de la Geografía Humana (Hiernaux, 2006, 401-

432); sin embargo, la economía como disciplina social y en ese sentido la Geografía Económica, estuvo siempre intersectando el trabajo con alcance turístico porque la motivación y conducta de las cadenas hoteleras se fundamenta en el sistema económico capitalista y globalizado.

Daniel Hiernaux afirma que las ciencias sociales han vuelto la vista hacia la Geografía al igual que ésta lo ha hecho hacia la cultura. Dentro de la Geografía Humana, a su vez, considera la Geografía del Turismo dentro de los campos emergentes y en distinción de los campos tradicionales de la misma. Esa distinción asume las dificultades que se han tenido para encontrar un enfoque adecuado para el abordaje del estudio del turismo desde las diferentes disciplinas sociales que le estudian (economía, sociología y antropología pero también la ciencia política así como la que se reivindica en el contexto del postmodernismo inserta en el ámbito individual y por lo tanto, en la psicología y la psicología social), y se encuentra, así, en una condición ~~—~~“menos construida” según sus palabras (Hiernaux, 2006, 403). El tema tiene repercusiones porque su complejidad es precisamente uno de los aspectos que subrayan la dificultad para asirlo de manera metodológicamente integral. El tratamiento de sistemas es uno de los enfoques que se aceptan, aunque no siempre se recurre a sus implicaciones teóricas disciplinares.

De acuerdo con su trabajo, el turismo de masas es el detonador de la intensificación de su estudio ya en la década de los 60's. De aquí, dice Hiernaux, nace el interés por construir modelos de análisis del espacio turístico². En México, los geógrafos han hecho aportaciones relevantes al estudio del turismo desde diferente perspectiva sobre todo en la última década (Hiernaux, Brenner, Sánchez López, Frejomil, López López). También sugiere una referencia a los estudios turísticos básicamente coreográficos, sin un análisis geográfico riguroso. Otro tema de la Geografía es el de la sustentabilidad que estudia y permite reivindicar ---afirma Hiernaux---, las temáticas de la Geografía física y de conservación patrimonial de la naturaleza.

Desde la Geografía, y desde las corrientes de interpretación del hecho turístico que parte de las ciencias sociales, existe la antigua preeminencia y la aún clara tendencia a considerar los asuntos del turismo desde la perspectiva de los turistas. Sin embargo, el hecho turístico abarca diferentes ámbitos y dimensiones con diversas posibilidades de análisis transversal. Y en la compleja realidad turística, resulta dominante la perspectiva del turista en tanto es el actor principal, el que domina el escenario; sin embargo, en la consideración del hecho turístico la subordinación de todas las interpretaciones a las necesidades del turista olvidan que para la comprensión del hecho integral se requiere la comprensión de las partes que lo conforman y la perspectiva de la visión que le anima a cada una de esas partes. Considerar al turista como el eje de la comprensión turística y su contraparte, la población local, solo como la comparsa de la obra de teatro que se desarrolla, es una miopía flagrante y ha contribuido a los excesos que se verifican en su nombre en diversos destinos turísticos del mundo.

La inexistencia misma de una terminología con vocablos propios que diferencien los diferentes niveles con el que se designan los diferentes actos --y actores-- del turismo, revela incluso lo lejos que nos encontramos de su comprensión. Esa carencia impide, por ejemplo, diferenciar con claridad las fronteras de las diferentes realidades que tienen lugar y que se busca describir, cuando se analizan o refieren los diferentes aspectos que se reconocen en el acto turístico. Hablar de turismo es hablar de todo y de nada. Así por ejemplo, se habla de turismo sin distinguir la escala que se refiere: es igual hablar de turismo mundial que del turismo en Mombasa. No hay diferenciación en los vocablos que asuman esa diferenciación relevante para los diferentes niveles de comprensión ¿no se habla de turismo cuando se habla de las empresas que participan en los actos mercantiles a que da lugar el

² Afirma Hiernaux que en México a partir de los 70's, con la intervención del Estado mexicano, surgió la línea de investigación centrada en los nuevos emprendimientos turísticos, en la planificación y en el ordenamiento del espacio (el trabajo de análisis espacial de Cancún de Ana García de Fuentes, es de 1979).

desplazamiento, y también de las que participan y se benefician indirectamente?; ¿cómo se contempla la variable tiempo del antes, durante o después del viaje?; ¿cómo distinguir a los locales que devienen viajeros y a los viajeros que devienen locales?; ¿cómo distinguir de la palabra turismo la existencia de actores y empresarios locales y la de actores formidables y globales que parecen equivalentes?

La globalidad está hecha de imágenes insertadas como chips en los cerebros de las personas que habitan por ahora en este mundo; pero también está hecha de intereses que adquieren y buscan insertar esos chips ---u otros--- frecuentemente solo para sustituir el objeto de deseo pero con la misma finalidad económica. De allí que la argumentación del estudio del turismo que ahora evita la relevante significación económica, es tan equivocada como la que existió en la época reciente del turismo en la que el tema económico dominó importantemente sobre todos los otros posibles. La perspectiva misma que se adopta en muchos de los análisis del turismo es predominantemente la del turista. No se tiene la misma significación desde otras perspectivas posibles (la del local por ejemplo), porque parece asumirse con una condición de subordinación ---definida casi como natural y consustancial al hecho turístico---. Los referentes recientes a las comunidades locales (argumentadas frecuentemente en las actividades “ecoturísticas”), son a menudo hechas en función de la preservación de los intereses del turista. Pero refiere una visión parcial y miope de las realidades existentes en el tema turístico. En la visión del turismo como un sistema, la identificación clara de los actores y la participación diferenciada de ellos, nace de la distinción entre los objetivos fundamentales que les animan y resultan, a mi juicio, relevantes para la distinción del funcionamiento y de las particularidades que se derivan de la interacción de esos distintos actores.

En el contexto de la “línea crítica al turismo” que menciona Daniel Hiernaux, se ha pasado a nuevos enfoques que retoman problemáticas centrales. Y una de ellas es la del papel de las empresas transnacionales. Ya desde los 70’s, Gorge Cazes reconoce la existencia de un sistema multinacional que se traduce para algunas regiones receptoras en una interdependencia creciente entre actores locales y globales que entretejen un espacio de estrategias para el desarrollo del turismo. (Hiernaux, 2006, , 415).

Los argumentos relacionados con la internacionalización del turismo se encuentran en las antípodas. De un lado se tienen los argumentos relacionados con los clásicos efectos positivos y del otro, los que subrayan la situación de dependencia que se tiene, en particular en países subdesarrollados. Pueden utilizarse ciertas teorías de la dependencia para explicar algunas conductas de las empresas transnacionales: las que refieren modelos de periferia enfatizan la dependencia del capital externo y de la inversión internacional y se subraya que el impulso turístico depende de los estratos socioeconómicos líderes de los países generadores o metrópolis ---y no solo para generar la demanda sino para desarrollar las instalaciones del más alto estándar (Brenner y Aguilar, 2002, 502 y ss). Estos autores también observan que en los estudios turísticos son pocos los que proveen de modelos territoriales con los cuales se pueda analizar la orientación turística del desarrollo urbano regional (Brenner y Aguilar, 2002, 502).

La diferencia entre huésped y anfitrión es una distinción iniciada por los estudios antropológicos (con Valene Smith concretamente) siendo “...característica de una segmentación propia de la antropología que distingue el “beno”---con frecuencia reconocido como el buen salvaje de J.J. Rousseau--- frente al “mallo” que es el invasor externo a la cultura visitada, el turista en este caso” (Hiernaux. 2006, 416). Pero el sentido de la diferencia entre ambos parece en realidad estar más allá de ello porque también es de reconocerse que la categoría de extranjero o fuereño y local o residente, ha cambiado en la realidad de la globalización, precisamente por la tecnología y los viajes. Justo hoy más que nunca, lo fuereño y lo local se entremezclan en los espacios (en particular turísticos) y los motivos suelen ser diferentes y válidos para insertarse en una nueva condición de espacialidad (trabajo, matrimonio, intereses, búsqueda).

El giro cultural en los estudios de turismo, como reacción a la decadencia de la primacía de la economía para analizar el turismo, parece tener también el peligro de un sesgo incapacitante. No explican sino en su marginalidad, algunos de los hechos que se verifican en las diferentes interacciones que se suceden con la dinámica de los viajes, el transporte y la visita e impactos que se suceden en las localidades. Los estudios de turismo dicotomizados en economía y cultura ---que asume el descrédito de la primera para analizarlo y explicarlo---, parece olvidar que es la economía la razón por la cual muchas empresas y sus intereses están involucrados en el turismo. Por ello la comprensión integral de su gestión, orientación e impulso, pasa por razones económicas que dominan la sociedad capitalista del mundo actual. De allí que sea imprescindible entender los mecanismos económicos que le dan sentido y las conexiones con el poder que le animan y que se reproduce a escala planetaria.

De esta manera, pareciera que en los estudios culturales (*cultural studies*) el turismo es un tema de las vacaciones y lúdico, cuando en realidad, es un asunto en el que *también* está involucrado el poder y sus actores. Aquella es una visión de y desde los países emisores porque, desde los receptores, sigue siendo importante comprender los mecanismos de control del acto turístico.

En tanto no hay acción humana sin la dimensión espacial y temporal, la Geografía y su orientación espacial, territorial, es una disciplina que puede aceptar cualquier hecho social. Son la condición inherente al ser humano. Al mismo tiempo, contribuyen a su comprensión integral las corrientes de pensamiento antropológico, psicológico y sociológico con el que la Geografía humana contempla los hechos sociales.

Desde el punto de vista geográfico, se ha acelerado la transformación del espacio por la empresa y la actividad turística, en el sentido que se encuentra generando nuevos asentamientos poblacionales en áreas, zonas y regiones que son apetecidas por personas de fuera, que no habitan allí, pero que tienen los recursos económicos para poseerlos. Los habitantes locales, siendo los pobladores con residencia permanente y con intereses y vínculos con el entorno, son transformados, por la vía del trabajo turístico directo y/o indirecto, en futuros servidores de los turistas que devienen inmigrantes por la belleza y estado de preservación del lugar. Lo anterior asume tres fuerzas orientadoras del turismo en muchas localidades:

- 1) los esfuerzos gubernamentales para generar desarrollo, entendido como crecimiento de indicadores básicamente económicos (inversión, cuartos, turistas, etc.);
- 2) las empresas turísticas que buscan la expansión de sus actividades y la rentabilidad como primer objetivo (o como fin último); y, finalmente,
- 3) por turistas que buscan condiciones de privilegio de la naturaleza a un bajo precio (o al menos a un menor precio que en su país de origen) y que con la prolongación de la expectativa de vida, se incorporan a espacios habitables de menor rigor climático que, además, significan una extensión mejorada de su condición de jubilado.

Con todo ello se tiene a un habitante local que, por la suma de esas voluntades, parece destinado a un trabajo de servicio mal pagado, y sin prestaciones laborales e incierto por la volatilidad de la presencia misma de los turistas ---derivado de las modas de los desplazamientos y de los deseos de búsqueda individual y nostálgica e ilusionada de espacios prístinos y ya inexistentes por razón misma del turismo: la autofagia del turismo---.

En el recuento que hace Daniel Hiernaux de las particularidades del estudio del turismo en el mundo desde la Geografía (Hiernaux, 2006), resalta la búsqueda de enfoques de interpretación social y

espacial, que le otorgue significado a la práctica del turismo y los viajes. El turismo es social y global por antonomasia e historia, y es territorial y temporal por la acción que le otorga definición. Así converge la relación espacio-tiempo de la Geografía y la Historia que se describe en los tratados. De otra parte, la movilidad que se ha impuesto en la globalización ---que se estudia desde las sociedades desarrolladas y frecuentemente desde su propia perspectiva---, asume el viaje como una metáfora de la vida contemporánea de las sociedades occidentales ---aunque ciertamente, no lo sea en su totalidad---.

Pero el viaje tiene sus efectos en el territorio visitado; consecuencias que son económicas pero también ambientales, sociales y políticas, que frecuentemente están al margen de las consideraciones que se preocupan de las particularidades de las sociedades occidentales desarrolladas, que no se identifican con aquellas. El viajero y sus impulsores ---los agentes del turismo---, afectan la vida de la comunidad local, sin tener las ataduras del compromiso con la comunidad donde se encuentra. La movilidad implica, así, costos para unos y beneficios para otros y su significado está más allá de la esfera económica. Los costos no son equivalentes ni están asociados, como en el pasado, con la transitoriedad de los turistas en el lugar visitado. Una corriente más, es la geografía crítica del turismo con exponentes que tienen diferentes orígenes disciplinares y geográficos.

En ese sentido hay diversos abordajes. Uno de ellos, de significación particular para este trabajo, es el de la internacionalización de los servicios turísticos aéreos, hoteleros y de paquetes que tiene un impacto relevante en las localidades, ciudades y aún en las regiones. De hecho, se reconoce que muchas de esos territorios se han modelado como centros primarios de consumo más que de producción (Hiernaux, 1999; Brenner, Aguilar, 2002, 502-520; Hiernaux, 2003). El territorio en el que se verifica la acción de las cadenas, en sus diferentes escalas espaciales, incide en la conformación y aprovechamiento de la tierra que, en el caso particular de las cadenas hoteleras, deviene suelo en el sentido de que es una mercancía más del intercambio económico (Méndez, 1997, 63). Esta es una postura teórica relevante para el trabajo que nos ocupa, en tanto que busca la comprensión de los agentes o actores de la actividad turística que se distinguen por su acción transnacional y capitalista a diferentes escalas, y en tanto que los postulados teóricos implican, con el concepto de valor y su creación, lo que estas empresas transnacionales buscan apropiarse de una mejor manera.

De esta manera, la hipótesis de trabajo sugiere que las empresas de este tipo no necesariamente transfieren riqueza con su presencia sino que buscan socializar los costos (externalizar los costos en la terminología económica) y privatizar los beneficios, en un afán de creciente rentabilidad del capital. De este modo, la herramienta marxista que distingue el planteamiento teórico de Milton Santos (2009) y de Sánchez (1991), parecen muy adecuadas como explicación de lo que sucede en el desarrollo de las empresas transnacionales en turismo. Lo anterior resulta relevante como soporte teórico metodológico para este trabajo, al relacionarse con la actuación de las cadenas hoteleras en territorios específicos. Y no sólo por el tema de la formación de valor sino por la influencia del concepto ---poder--- (entendido como la capacidad de imponer la voluntad propia en la de otros), en la conformación del espacio y en el aprovechamiento de los recursos naturales ---ambos elementos sugeridos en el planteamiento teórico de Joan Eugeni Sánchez, ingeniero y geógrafo catalán ---. Sánchez realiza un análisis crítico del turismo a partir de ---la dinámica territorializadora--- de la actividad productiva que es el turismo (Hiernaux, 2006, 415).

Milton Santos (2000, 167-178) afirma que la simultaneidad del conocimiento de los sucesos en el mundo, propiciados a su vez por la tecnología, permite una funcionalidad globalizada que acelera los flujos de información, con lo que se facilita el control y la funcionalidad financiera y operativa de las empresas que se encuentran en esa condición. El motor que anima esa funcionalidad es uno: la plusvalía a nivel mundial. Y en ese propósito, que además debe obedecer ---según Santos---, a la subordinación de una estrategia de conjunto, se integra a nivel mundial la concepción de los productos, de su fabricación y de su distribución. Logran así un alto control de la innovación, de la circulación, así

como de la gestión de capital y financiera. En ese contexto, la búsqueda de escala se vuelve una constante; la primacía de mercado supone lograr una eficacia progresiva para garantizar mayor acumulación y beneficio: el lucro como medida de la salud empresarial. —De este modo, se constituyen las grandes organizaciones a nivel mundial. Éstas rigen las técnicas hegemónicas de la producción de la información y de las finanzas, por medio de las cuales adquieren el control del tiempo hegemónico y realizan la plusvalía hegemónica” (Santos, 2000, 177).

El proceso de transferencia del valor del espacio y el proceso de producción materializado al que alude Eugeni Sánchez, significa que cierta tierra pasa de tener un valor de uso para convertirse en un valor de cambio (Sánchez, 2000, pp. 8). En este proceso de transferencia de valor se asientan los negocios que caracterizan la “producción física del espacio social”. En resumen, la mercantilización del espacio y con ello, de la función social del espacio que se enajena a quien lo obtiene. En algunos casos, dice Sánchez, un espacio que con anterioridad no era valorado socialmente pasa a tener un nuevo valor de uso y de cambio si se atribuye una nueva función. Ofrece como ejemplo la nieve o la playa que adquieren un significado territorial en el contexto de la modernidad, donde el ocio es socialmente valorado más que el trabajo y donde esos espacios adquieren un nuevo valor de uso y de cambio. El valor de la tierra es por ocio y no por el producto de la tierra que era la función tradicional. De allí que al sector agrícola se le atribuya un valor menor; la tierra y sus productos parecieran poco valorados *versus* la tierra para uso de ocio que ahora se considera productivo. De la tierra al suelo, según la feliz designación de Aledo (Aledo, 2008).

Es interesante y relevante el cambio de enfoque que menciona Sánchez, porque la valoración de un territorio históricamente se asociaba a lo que el territorio, la tierra, el suelo (con sus respectivas distinciones conceptuales desde la Geografía) producía. Y ahora el valor se atribuye no por lo que produce físicamente sino por estados anímicos del hombre (sensaciones). Se encuentra así en la antípoda de tiempos anteriores donde la tierra y su producción, más el trabajo asociado a él, constituía la base del valor de uso y de cambio.

De allí que esta teoría sea relevante para el estudio de la región litoral de Quintana Roo, que modificó en los últimos 40 años su condición territorial de valor de uso y de cambio. De un territorio olvidado por la economía de producción industrial y agropecuario, a un interés maximizado por el ocio y la valoración del clima y el paisaje. Los actores han sido sucesivamente, el Estado, que ha invertido una gran parte de dinero público en esa revaloración y más recientemente ---con el liberalismo---, con los poseedores del capital, que se han apropiado del valor del territorio sin que parezcan interesados en contribuir a su preservación o mejora. En esta condición de explotación territorial y de poder de transformación, las cadenas hoteleras se han convertido en el eficaz instrumento de ese tránsito. En una síntesis del proceso que subyace en esas conductas se afirma: del ordenamiento territorial se ha pasado al ordeñamiento territorial.

El turismo tiene en la hotelería el más territorializado de sus actores; con ello, las cadenas hoteleras se vinculan con orientaciones, intereses y objetivos que están matizados por esta particularidad que les ancla, aunque sea temporalmente, al suelo donde operan. El poder político que manifiestan los inversionistas hoteleros extranjeros, se deriva de sus recursos monetarios y de sus relaciones tanto con el exterior como con los políticos en el poder, con los que tienen intereses, influencia y filiaciones. En realidad son caras de una misma moneda.

De otra parte, es sorprendente la escasez de los análisis puntuales sobre el tema específico de las cadenas hoteleras internacionales en el mundo y sólo hasta época reciente han merecido una creciente atención. En general, los estudios que se han hecho sobre el tema se orientan a sus aspectos financieros y operativos. Los análisis desde la Geografía son muy escasos aunque ya existen algunos análisis para América Latina (Propin, *et al*, 2004).

La mayor parte de los análisis específicos que se encuentran en relación con la cadenas hoteleras se enfocan a los aspectos relacionados con la empresa, fundamentalmente las particularidades que adoptan sus formas de gestión relacionadas, a su vez, con el escenario de la acción globalizada y los mecanismos de competitividad necesarios para su expansión (García Falcón, 1998; Belén, 2000; Martorell, 2002; Martorell y Mulet, 2003; García Almeida, 2004; OMT, 2002a; Such Devesa, 2007.). Esos trabajos hacen una gran aportación a su estudio y comprensión aunque dejan de lado los efectos territoriales relacionados con su acción en los destinos que les acogen así como la manera en la que ello ocurre.

Si bien uno de los temas de la estrategia de crecimiento empresarial tiene que ver con lo geográfico, este ha sido un tema de menor profundidad en los planteamientos revisados. Las estrategias de crecimiento territorial o espacial y sus efectos en las localidades receptoras (destinos) no parecen haber sido suficientemente estudiadas. La importancia de las estrategias de desarrollo geográfico son bien reconocidas (Belén, 2000; Olsen, 1994; Dunning, 1995; Olsen y Cheng, 2004; Martorell, 2002; Martorell y Mulet, 2003) y, tal vez por ello, se ha excluido el tema territorial desde la perspectiva local.

El estudio de las empresas transnacionales en turismo se inició en los 70's con señalamientos de Armand Mattelart (1973) relativos a la conexión política del crecimiento de las empresas transnacionales y dentro de ellas, se encontraban las cadenas hoteleras. Un estudio importante --ahora olvidado--, fue el trabajo del Consejo Económico y Social (ECOSOC) de la ONU, publicado en 1975; que relacionaba los aspectos de política de operación y gestión de diversos agentes turísticos internacionales y las implicaciones económicas para los países subdesarrollados. Otro estudio, también pionero en el tema a nivel internacional, lo realizó en 1980 el Centro de Empresas Transnacionales, también del ECOSOC, específicamente para el caso de las cadenas hoteleras³. Posteriormente el Centro de Estudio de Corporaciones Transnacionales cambió la orientación de sus funciones de análisis y estudio de las empresas transnacionales.

En los últimos años de los 90's y ya en este nuevo decenio, la academia turística española ha sido cuna de diversos análisis orientados a su estudio teniendo en su haber cierta diversidad en sus análisis y enfoques. Los estudios de las cadenas hoteleras y su desarrollo se han realizado fundamentalmente desde las perspectivas del análisis de las estrategias en general (competitivas y corporativas) y asociado a los cambios de la economía del mundo; desde la economía y la administración y estrategia empresarial y desde la perspectiva de la globalización y las diferentes formas de alianzas para enfrentar esos cambios. En este sentido, las aportaciones han sido múltiples. En los análisis de las empresas hoteleras y su proceso de internacionalización, se revisan los factores en que se basan las decisiones empresariales dentro de los países donde se encuentran, así como algunas de sus particularidades operativas y financieras en particular se conocen los estudios de países como España (Belén, 2000; Martorell, 2002; García Almeida, 2004; Such Devesa, 2007) cuya economía se ha orientado de manera estratégica al sector turístico. De hecho, el desarrollo de las cadenas se asocia a estrategias específicas de desarrollo que son una función del entorno internacional, del entorno nacional y local de la economía del territorio (país) donde operan, así como de las formas y evolución del turismo y los viajes. De allí que las alianza estratégicas y las formas de asociación que se han verificado, las fusiones y absorciones y las modalidades de operación, son todas formas de desarrollo basadas en estrategias que, por su parte, inciden de diferente grado en la evolución del negocio turístico así como en los propios destinos donde tienen lugar sus operaciones. Martorell realiza un análisis de los elementos

³ El estudio fue encargado a académicos e investigadores universitarios ---Mathew MacQueen fue uno de los autores del estudio (con Dunning) ---. MacQueen publicaría un artículo de corte académico en 1983 en la revista *World Development*. (Ver bibliografía).

fundamentales de las estrategias de desarrollo específicamente de las 10 principales cadenas en el mundo (Martorell, 2002) e identificó los rasgos más importantes de las diferentes formas de acción operativa y estratégica de las cadenas en general y de la primera decena de ellas en el mundo.

En el ámbito turístico, sin embargo, la variable espacial, territorial, relacionada con la dinámica específica del contexto de la persona que recibe y ofrece el servicio (la perspectiva del ámbito receptor) es un tema pendiente de consideración porque depende más del contexto de la sociedad que le recibe, que del contexto específico de la empresa y sus particularidades macroeconómicas. De otro lado, algunas percepciones asociadas a las marcas ---y en la que las cadenas hoteleras son normalmente poderosas---, influyen en el turista para la selección del hotel pero también en las localidades y países que les acogen. La globalización, la espacialidad, el poder y la forma en la que se transforman los territorios derivados de esas acciones, se pueden interpretar de diferentes maneras, pero tienen un efecto que se debe estudiar en sus particularidades. No es azar que sean académicos españoles de Universidades ubicadas en localidades con tradición turística mediterránea ---como el litoral alicantino y las Baleares que han tenido una larga e importante historia del turismo en el mediterráneo español---, las que han estudiado con mayor insistencia y variedad las conductas de las grandes cadenas hoteleras españolas. Palma de Mallorca es, de hecho, el lugar de donde salieron algunos de los más importantes grupos hoteleros españoles de la actualidad ---Sol Meliá, Barceló, Iberostar, Riu, por ejemplo aunque no únicamente---. Sobre estrategias de las cadenas hoteleras y sus prácticas ya existen algunos trabajos relevantes (Andreu Guerrero, 2005; Buades, 2006; Calver Cortes, *et-al*, 2006; Buades, 2008).

Es importante mencionar que individualmente, el negocio hotelero se considera un negocio cuya rentabilidad es una función de las características del destino y del grado de desarrollo del mercado que tenga; del marco jurídico (laboral, fiscal, etc.) que incide en las utilidades, de la ubicación del terreno y de los recursos humanos, pero siempre es considerado de largo plazo y con un componente inmobiliario implícito, porque el inmueble donde se construye el hotel (la unidad de producción), está asociada al lugar, al país y a los fenómenos económicos que conforman su entorno. De hecho, en los análisis de evaluación financiera del negocio hotelero, el ROI por ejemplo, considera al valor de recuperación del inmueble al final del periodo que es, con el terreno, el activo más importante del negocio. Y este elemento, está asociado a otros fenómenos económicos del entorno (como la generación de plusvalía inmobiliaria) que inciden en el negocio hotelero de diferente manera y también en sentido inverso, es decir, el negocio hotelero influye en la generación de plusvalía del entorno, retroalimentándose mutuamente. Y este resulta ser una de las líneas de argumentación más importantes en el desarrollo de las estrategias de crecimiento en Cancún y la Riviera Maya y en el impacto que ha tenido en el modelo de desarrollo de los destinos en la región.

iii. Hipótesis y Objetivo central del trabajo

México ha tenido un papel considerado por muchos como destacado en la recepción del turismo internacional (7mo lugar en el número de llegadas internacionales en el año 2005) y algunas de las principales cadenas internacionales de hoteles están presentes en el país y en la región litoral de Quintana Roo. Por ese motivo, en este trabajo se propone la observación de las cadenas hoteleras internacionales, que es uno de los eslabones más importantes del turismo internacional, que permita reconocer los procesos espaciales y el papel que tienen en el funcionamiento del sistema turístico de México, y más en particular, en Cancún y la Riviera Maya.

La hipótesis central supone que el funcionamiento de las cadenas hoteleras en las localidades de Cancún y la Riviera Maya han influido de manera importante en el proceso que ha definido el modelo de desarrollo turístico espacial actual, donde se subrayan la supeditación de ese proceso a las razones de orden económico y de aprovechamiento espacial del entorno.

Además de que la presencia de las cadenas internacionales tiene un significado de imagen y simbólico, sus operaciones alcanzan el funcionamiento del sistema turístico en las diferentes escalas espaciales. La presencia de esas cadenas tiene influencia en los destinos no sólo por la recepción de visitantes sino por la conformación de patrones de asentamiento territorial que busca ubicaciones privilegiadas. En realidad la discusión se centra en la influencia de las grandes empresas hoteleras nacionales y extranjeras, que tienen un peso significativo en el sistema y cierta facilidad para influir en él. La pregunta central es ¿cuáles son o han sido sus impactos territoriales para la sociedad que las acoge (Cancún y la Riviera Maya) ?

La identificación del peso que tienen las cadenas en el sistema mundial y la perspectiva específica de las localidades receptoras, resulta indispensable para observar al turismo no sólo desde su perspectiva global sino también desde la perspectiva de la influencia de las acciones que tienen en los territorios donde se encuentran, y que llegan a incidir social, política, económica y territorialmente de manera preponderante en los localidades donde se verifican tales acciones.

En forma secuencial se plantearon los objetivos específicos siguientes:

- Identificar a las cadenas hoteleras internacionales de acuerdo a su origen y volumen de cuartos operados, identificando sus datos generales de origen y evolución, así como su perfil general;
- Reconocer a las cadenas hoteleras extranjeras y nacionales operando en México de acuerdo a su origen, volumen de cuartos operados, localización y categoría en la que se encuentran participando;
- Analizar el contexto general de la actuación de las cadenas hoteleras en México.
- Identificar los procesos espaciales que se han derivado de la actuación de las cadenas hoteleras transnacionales en el ámbito del funcionamiento turístico del litoral de Quintana Roo (específicamente Cancún y la Riviera Maya).

Este es el marco específico en el que se propuso la realización del presente estudio de la operación de las cadenas internacionales en el mundo, así como su funcionamiento en México, buscando comparar su actuación con una perspectiva que ponga en evidencia los aspectos de distribución geográfica y espacial en categorías como playa, ciudades y otros pertinentes.

iv. Metodología.

La descripción de la metodología se plantea en el Anexo 1 para concentrar el análisis como contenido del presente documento. Ese Anexo tiene los siguientes apartados:

- a) El procedimiento que se siguió en la investigación.
- b) Las principales definiciones que se consideraron para el estudio.
- c) Listado de las personas entrevistadas.
- d) Los cuestionarios que se utilizaron; y finalmente,
- e) Descripción de las problemática que se tuvo para la realización de la investigación.

Adicionalmente se presentan cinco anexos: en tres de ellos (Anexos 2, 3 y 4) se detallan las bases de datos a partir de las cuales se establecieron las comparaciones cuantitativas de las cadenas hoteleras a diferentes escalas. En el Anexo 5 se presenta evidencia fotográfica del modelo de desarrollo territorial

en la región Cancún-Riviera Maya y en el Anexo 6 se presentan aclaraciones y definiciones de los temas financieros vinculados a las cadenas, pero marginales al objetivo central de este trabajo.

Capítulo 1.

Las empresas transnacionales en el sector de los servicios: marco general de la actuación de las cadenas hoteleras internacionales

Desde la década de los 60's en que empezaron a extender su acción y de manera creciente, las empresas transnacionales han venido desempeñando un papel destacado en el mundo. La razón por la cual esas empresas invierten directamente en países en desarrollo, además de la razón obvia que refiere la generación de ganancias derivada de la expansión, se encuentra en la apertura de filiales que reciclan el saldo positivo de sus negocios y, de manera complementaria, les permite una mejor posición en la mente de las personas de todo el mundo retroalimentando sus negocios y vinculando expansión y ganancias. Ello es particularmente cierto en este nuevo siglo, en el que la globalización significa una presencia activa en todas las regiones del planeta, que es el escenario de las acciones donde se compite. Lo anterior es igualmente cierto para las cadenas hoteleras que, por la naturaleza de la función turística, fueron algunas de las primeras en operar internacionalmente en el nuevo contexto de viajes que se verificó después de la segunda guerra mundial.

En un estudio realizado por el *Center of Transnational Corporations* (en adelante CTC) de la ONU (1993), se analizaron un total de 210 empresas de servicios originarias de los Estados Unidos, Japón y la Comunidad Europea de 1980 a 1986. Ya para el periodo de 1976-1980 se había estudiado una muestra de 200 empresas de servicios en esos mismos países que sirvió como punto de comparación en el análisis. En el estudio se incluyeron diversos tipos de empresas (como las relacionadas con finanzas y con el comercio –mayoristas y minoristas–; empresas de contabilidad y de publicidad, así como empresas editoriales y de construcción), siendo analizadas empresas turísticas de tipo hotelero y aerolíneas que, para el periodo 1976-1980, totalizaron 41 (18 aerolíneas y 23 hoteles) y para el periodo 1980-1986 totalizaron 42 (19 aerolíneas y 23 hoteles) (ONU, 1993: 8).

En el estudio, el término “*afiliado extranjero*” (sucursales, firmas afiliadas, representantes y otras oficinas y unidades vinculadas con una firma matriz a través de arreglos que no implican inversión de capital), refiere a las empresas de las corporaciones donde no necesariamente se tiene la propiedad de las mismas sino donde el criterio determinante fue el denominado “*control sobre las actividades*”.

Los criterios determinantes identificados en el estudio como requeridos por la inversión extranjera directa en los servicios fueron nueve (ONU, 1993)⁴:

1. *Dimensiones del mercado.* De acuerdo con el estudio de la CTC, la importancia de las dimensiones del mercado se ha observado en sectores como el bancario y el manufacturero; en las empresas de publicidad y en las compañías de seguros así como en la selección de las oficinas de las compañías internacionales. En estos casos se espera que el tamaño del mercado

⁴ Resulta importante señalar que el “Centro de Empresas Transnacionales” creada por ECOSOC en 1974 como organismo de la ONU para observar estas empresas (que tendría como función estudiar las características de esas empresas, publicaría estudios relevantes sobre el tema en particular para el turismo). Por decisión de Kofi Annan de clara orientación neoliberal, fue transformado en 1993 en una división de las “Sociedades Transnacionales y de Inversiones Internacionales” en el seno de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (CNUCED). En 1994 el Consejo Económico y Social decidió transformar la Comisión de Empresas Transnacionales en una Comisión del Consejo de Comercio y Desarrollo de la CNUCED Teniendo en cuenta el “cambio de orientación de la comisión”, (consistente en abandonar los intentos por reconocer mejor el accionar de las empresas transnacionales y ocuparse a partir de entonces en la “contribución de las empresas transnacionales al crecimiento y al desarrollo”. Kofi Annan señalaba en su informe (A/52/428 y citado por Teitelbaum) que “...la desregulación... se ha convertido en la consigna para las reformas de los gobiernos en todos los países, tanto desarrollados como en desarrollo (párrafo 50) y propugna la venta de empresas públicas confiando “la propiedad y la gestión a inversionistas que tengan la experiencia y la capacidad necesaria para mejorar el rendimiento, aunque ello suponga algunas veces ceder los activos a compradores extranjeros” (párrafo 29)”. Alejandro Teitelbaum. *Avanza la subordinación de la ONU a las ETN.* w.analitica.com.va/internacionales/opinion/4504605.asp

---así como su tasa de crecimiento--- tenga un efecto positivo en la decisión de la nueva inversión extranjera directa para ubicarse.

2. *Presencia comercial en el país de origen.* Desde el inicio, uno de los motivos por los cuales se han instalado empresas de servicio en países extranjeros es la de seguir a los clientes de las empresas del país origen. Esto se ha visto en las empresas de publicidad, de seguros y la banca, que ofrecen sus servicios a las compañías en su país de origen y que les permite reducir la incertidumbre en los mercados extranjeros. De otra parte, con la globalización de los mercados, las empresas de servicios encuentran cada vez más necesario convertirse en transnacionales para mantener el nivel de sus negocios. Si bien el seguir a sus clientes pudo haber sido particularmente importante en las etapas iniciales de su transnacionalización en el sector servicios, las razones de mercado se han vuelto crecientemente importantes en el marco de la globalización de las actividades. Esto significa que el motivo original de su instalación puede modificarse conforme avanza el tiempo.
3. *Distancia cultural.* Las corporaciones transnacionales de servicios (CTS en adelante), ubicadas en países receptores con diferentes culturas, gustos, hábitos y necesidades de vida, requieren adaptar sus servicios a los clientes locales. De acuerdo con el estudio, la distancia cultural entre los países de origen y receptores, tienen un impacto negativo en la inversión extranjera de las CTS.
4. *Apertura del mercado receptor.* De acuerdo con el estudio, las regulaciones gubernamentales tienen un importante efecto en el comportamiento de la inversión extranjera directa. En muchos países, los gobiernos tienen un estricto control del grado y forma de involucración extranjera dentro del sector de los servicios. Esto es particularmente cierto en ramas que son consideradas cultural o políticamente como sensibles ---como la banca, las telecomunicaciones y el transporte---.
5. *Índice de ventajas competitivas.* Entre los países existe una marcada diferencia en los patrones relacionados con las ventajas nacionales competitivas dentro del sector servicios. En la medida en la que se incrementa la competencia global en los servicios, las ventajas competitivas nacionales tendrán una creciente importancia para las empresas y para los países por igual. Citando a Porter, el estudio afirma que la competencia internacional de una empresa se encuentra significativamente influida por factores tales como las ventajas de localización específica del país de origen y las propiedades de la demanda y de las estructuras institucionales de los diferentes países.
6. *Reacción oligopólica global.* Como se ha sugerido desde los 60's, la competencia internacional esta frecuentemente caracterizada por una interdependencia oligopólica. En una industria oligopólica, las empresas son lo suficientemente pocas como para reconocer el impacto de sus acciones en los rivales y en el mercado en su conjunto. Y debido a la interdependencia mutua de las empresas, su comportamiento tenderá hacia un patrón de "toma y daca" coincidiendo sus inversiones en los más importantes mercados. La inversión extranjera directa se realiza por un oligopolio con el objeto de oponerse, rectificar o prevenir algún movimiento de algún otro rival oligopólico (estos son casos donde el estudio no menciona empresas turísticas).
7. *Concentración de la industria.* Algunas barreras de entrada a los países también pueden encontrarse entre las razones que llevan a la inversión extranjera directa. La intensidad de la publicidad, el costo de capital, las economías de escala así como la intensidad de la *investigación y el desarrollo* pueden, al menos en parte, ser responsables de la decisión de

expandirse internacionalmente. Las empresas transnacionales tienen ventajas sobre las nacionales para superar algunas barreras de entrada. De acuerdo con evidencia empírica de la CTS, la inversión extranjera directa en servicios está positivamente relacionada con el grado de concentración de la industria.

8. *Comerciabilidad (tradability) de los servicios.* Las transacciones internacionales en la industria de servicios pueden adoptar diversas formas incluyendo la exportación, la licencia y la inversión extranjera directa. La exportación de los servicios finales puede ocurrir bien por la exportación directa a un país extranjero, o a través de un cliente extranjero que viaja al país exportador. Las empresas de servicios también se pueden expandir al exterior vinculándose con o sin capital. La naturaleza intangible y no almacenable de muchos servicios, requiere que su producción y consumo ocurra en el mismo lugar y al mismo tiempo. Tales servicios sólo se pueden proporcionar a los clientes vía inversión extranjera directa en la localidad en cuestión o por una empresa local que produzca bajo acuerdos de licencia con una empresa transnacional extranjera. La comerciabilidad de muchos servicios ha mejorado substancialmente de manera reciente, debido a los avances en las tecnologías de información. La integración de las tecnologías de computación y de telecomunicaciones han hecho posible que se produzcan ciertos servicios en una localidad y se consuman de manera simultánea en otra. El resultado ha sido la emergencia de un intercambio comercial basado en sistemas o redes de comunicación. En el turismo, es el caso de los sistemas de reservaciones computarizados (SRC) también llamados sistemas globales de reservaciones (SGR).
9. *Crecimiento de las dimensiones de la empresa.* Los investigadores han identificado el tamaño de la empresa como una variable importante del comportamiento internacional de diversas industrias de servicios como la banca y las empresas de publicidad.

De la interrelación de estos nueve criterios se llegó a la conclusión de que, en todas partes, los inversionistas quieren operar en mercados de grandes dimensiones habitados por culturas no demasiado diferentes de las suyas propias y con una mínima intervención gubernamental, ofreciendo sus servicios a clientes de su propio país de origen. Las empresas de industrias oligopólicas tienden a ser particularmente activas porque las barreras de entrada que imponen algunos países, limitan el alcance y la facilidad de entrada de las empresas marginalmente rentables. Una importante diferencia entre las empresas de manufactura y de los servicios es que aquéllas tienden a estar vinculadas a un territorio, como lo es también el caso de la hotelería.

Después de algunas décadas de rápido y acelerado movimiento por parte de las empresas de servicios de los Estados Unidos en el extranjero, en la clásica estrategia oligopólica ---que reflejaba sus ventajas competitivas en industrias de servicio clave como el de servicios financieros y el de procesamiento de datos y transporte---, las empresas de otros países han empezado a oponerse de diversas maneras a la expansión de Estados Unidos, llegando a instalarse en el mercado de ese mismo país.

En otro estudio del *Centro de Corporaciones Transnacionales* de 1990 (ONU, 1990), se reconocía que la mayor parte de los países subdesarrollados carecían de la infraestructura económica que les pudiera permitir una más efectiva participación en todas las dimensiones de la industria turística y en particular, en el área de la transportación aérea y en el de las instalaciones turísticas de alojamiento (hotelería). Los hoteles de cadenas internacionales que captan turistas en los países en desarrollo se mantienen como la mayor fuente de ingresos por turismo en muchos de esos países.

Las apetencias de divisas y de generación de empleo hacen que muchos países subdesarrollados generen condiciones muy favorables para la actuación de las cadenas y debido a los objetivos que se plantean los países en desarrollo en su búsqueda de mejores condiciones económicas. Mientras que en

estos países muchos hoteles son administrados por cadenas internacionales de hoteles a través de contratos de administración, siendo muy raro que tales cadenas realicen inversiones o préstamos de capital en hoteles de algún país subdesarrollado ---y a pesar de que frecuentemente ofrezca créditos a través de cuentas inter-compañías---. Los hoteles son usualmente 100% propiedad de los gobiernos o de inversionistas locales, teniendo tales contratos los objetivos siguientes (ONU, 1990 , 4).

- a) utilizar un nombre comercial bien conocido internacionalmente por atraer al turismo al hotel;
- b) tener acceso a un sistema de reservaciones internacionales (aunque con los SCR e Internet este objetivo cada vez está más en cuestionamiento);
- c) beneficiarse de la comercialización, promoción y publicidad internacional del grupo en su conjunto;
- d) utilizar sistemas eficientes, así como diseños, procedimientos y métodos ya probados;
- e) aprovechar las habilidades administrativas de gerentes de hotel internacionalmente experimentados;
- f) entrenar a los nacionales para mejorar sus propias habilidades;
- g) obtener financiamiento para el hotel ---aunque este esquema es más bien raro---

Desde la perspectiva de los contratantes, se afirma que la primera razón para buscar contratar los servicios de una cadena de hoteles internacional, es mantener el más alto estándar de los servicios del hotel, que tendrá un efecto promotor del turismo y con ello se incrementarán los beneficios económicos; la segunda razón sería lograr la rentabilidad sin requerir de subsidios nacionales ---que podría convertirse en una necesidad política en el caso de los hoteles propiedad del Estado---

Los criterios que sugería el *Center of Transnational Corporations* (CTC) para la selección de una cadena hotelera en la fórmula del contrato de administración, significaba que la cadena debería cumplir con los siguientes aspectos:

- a) contactos y experiencia en los mercados más importantes, contando con personal de comercialización y de promoción en el área receptora;
- b) disponibilidad de personal calificado y experimentado;
- c) sensibilidad a preocupaciones culturales y de aduanas;
- d) integridad y reputación de ser justo en las negociaciones;
- e) sistemas y estándares operativos elevados;
- f) experiencia comprobada de éxito financiero para el propietario en la administración hotelera.
- g) solidez financiera;
- h) experiencia exitosa en el entrenamiento del personal y gerencial;
- i) disponibilidad para compartir parte del riesgo a través de inversiones de capital o bien, la aceptación de pagos con base en los resultados de la administración.

Las conclusiones a las que llegó Dunning en un estudio similar e mediados de la década de los 90's (Dunning (1995: 101-133), afirma que sus conclusiones son similares a las del estudio de Mc Queen y describe los criterios de internacionalización de la industria hotelera. En ella también se encuentran factores como los que refieren a si son países desarrollados o en vías de desarrollo; el tamaño y antigüedad de la firma, etc. Esos son aspectos relevantes a tener en cuenta desde una doble perspectiva: la de los interesados en operar hoteles (las cadenas); y de otra parte, desde la perspectiva de aquellos que desde las localidades (los propietarios), están interesados en que se operen.

1.1. Las cadenas hoteleras internacionales en países subdesarrollados

Los antecedentes de las particularidades de la operación de las cadenas en países subdesarrollados se apuntaban en un documento del *Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas*, (ECOSOC) de

mediados de la década de los 70's (ECOSOC, 1975). Se afirmaba que en la mayor parte de los países receptores (subdesarrollados) y tal y como había sido el caso en épocas anteriores para los países industriales, el ECOSOC reconocía que, para los 60's y mediados de los 70's, el sector hotelero, como muchas otras industrias, se desarrollaba inicialmente en el marco de una hotelería familiar, de pequeña escala y con multi-unidades.

Con lo anterior, el estándar de alojamiento y servicio en los establecimientos variaba grandemente y una vez que se establecieron sistemas gubernamentales de clasificación, un gran número de ellos no estuvo en capacidad de hacer las modificaciones necesarias --- debido también a un limitado apoyo para la obtención de capital---, y en consecuencia, recibieron bajas clasificaciones.

En paralelo, muy pocos Tour Operadores de los mercados generadores se encontraban dispuestos a incluir hoteles de categorías inferiores en sus programas de inclusive tour (IT), no solo por su imagen de sofisticación que se quería proyectar, sino por la naturaleza evasiva de los viajes vacacionales, donde los turistas vivían una variación a veces significativa de las condiciones en las que vivían en sus propios países.

De esta manera, en la medida en la que se aceleró la demanda vacacional extranjera⁵, existió un déficit creciente de hoteles locales con los estándares adecuados para recibir a esa nueva población extranjera que se incorporaba al turismo, siendo reconocido como uno de los aspectos que definieron el contexto en el que nacieron y se expandieron las cadenas internacionales de hoteles.

Se reconocía que las cadenas internacionales operaban de diferentes maneras:

- desarrollando y operando unidades bajo contratos de administración de periodos fijos;
- desarrollando y operando unidades bajo arrendamiento;
- desarrollando y operando unidades donde son total o parcialmente propietarios con el sector privado o público del país en cuestión;
- desarrollando franquicias hoteleras.

Las principales cadenas internacionales de hoteles operaban fundamentalmente como organizaciones administrativas y de desarrollo, aunque en ese tiempo (década de los 60's y parte de los 70's) algunas también tenían inversión directa en cierto número de hoteles que operaban.

Se reconoce que prácticamente todas las grandes cadenas internacionales han tenido su origen en algún país de Norteamérica, Europa occidental y Japón; esto es, las mayores áreas generadoras de turismo en el mundo y se apuntaba que no existían ejemplos de grandes cadenas que se originaran en países subdesarrollados expandiéndose a países desarrollados, aunque existían ejemplos de cadenas hoteleras de un país subdesarrollado que establecía unidades en otros países subdesarrollados.

⁵ Desde el punto de vista elemental existen dos segmentos básicos: el segmento vacacional y de negocios. El primero está vinculado con: a) la tendencia al envejecimiento de la población de los países desarrollados, que tienen cerca su próxima jubilación; adicionalmente, eso se ha asociado al desarrollo inmobiliario ---en destinos cuya imagen se ha promovido como paraísos vacacionales--- y dado el estancamiento o decremento de la población de algunos de esos países desarrollados; b) la demografía de los países en desarrollo, que tienen mayores tasas de crecimiento demográfico y donde los estratos sociales medios y superiores aspiran a satisfactores turísticos y de viaje. El segundo, finalmente, se asocia con la globalización y ha mostrado una muy intensa dinámica de viajes ---además, dispuestos a pagar más por los servicios turísticos al ser gastos deducibles---; este es un mercado seguro y en crecimiento en el contexto mundial actual y sienta las bases para un mayor desarrollo vacacional (si les gusta el lugar, podrían regresar de vacaciones). Todos los demás son derivaciones de estos dos segmentos básicos de viaje.

En muchos países desarrollados y subdesarrollados por igual, los hoteles líderes de muchas localidades se encuentran controlados por cadenas internacionales de hoteles debido al fuerte apoyo de imagen que les permite encontrar fácilmente inversionistas interesados, habiendo sido capaces de desarrollar unidades, establecer rápidamente estándares y promover extensamente sus hoteles entre los principales países generadores.

De esa manera ya desde entonces se reconocía que si bien las cadenas internacionales podían controlar sólo una pequeña parte de los establecimientos del sector hotelero de un país determinado, en términos de su participación en el control de los cuartos disponibles podían controlar una alta proporción de esa oferta diseñada, promovida y utilizada por y para, los turistas extranjeros.

Los beneficios para los países a veces se ponen en duda porque la oferta controlada por cadenas extranjeras en una localidad, pueden exportar desde las localidades donde ellas se encuentran localizadas, una gran proporción del ingreso que reciben y que puede representar una proporción substancial del ingreso total del sector hotelero de los países subdesarrollados. Adicionalmente, siendo esas cadenas empresas multinacionales, dan origen en algunos casos a problemas puntualizados por ECOSOC en el *Reporte del grupo de eminentes para estudiar el impacto de las corporaciones multinacionales en el desarrollo y las relaciones internacionales*” (ECOSOC, 1975: 42).

El reporte de ECOSOC apuntaba que existían ciertos procedimientos operativos que eran comunes en este tipo de relaciones o que al menos, tenían características similares, siendo aún válidas estas prácticas. Esas prácticas se ajustan a las modalidades de vinculación que aún ahora se tienen con las cadenas. En su operación centralizada, normalmente se mantiene un estricto control de los hoteles del grupo a través de reportes mensuales y estados financieros; supervisión regular de los estándares de operación, etc.

La comercialización era normalmente manejada sobre una base local por el director general de cada hotel, aunque la dirección del marketing general provenía de la matriz que también proporciona el vínculo con las aerolíneas, los tour operadores y las agencias de viaje con el objeto de promover la venta de las camas de hotel dentro del mismo grupo. En el tiempo en el que se realizó ese estudio (1975), se apuntaba que todos los grupos hoteleros internacionales tenían vínculos con los representantes de hoteles y las organizaciones de mercadeo de los más importantes países generadores y se apuntaban en ese estudio (ECOSOC, 1975: 56-58) algunas características operativas que se han mantenido similares en la actualidad⁶.

⁶ 1) **Propiedad o coinversión.** Muchas cadenas internacionales son, han sido o fueron, propietarias o tenían el control de las acciones de un cierto número de hoteles de su cadena. En el estudio de ECOSOC se reporta que, donde la participación de capital del grupo era baja, el ingreso proporcionado por el contrato de operación era mayor que en aquellos donde la participación accionaria del grupo era alta. En general, se reconocía que sus políticas de personal eran las de contratar personal local cuando fuera posible aunque, a nivel ejecutivo, sólo 5 o 6 gerentes se requieren para operar un hotel de más de 250 cuartos; 2) **Contratos de desarrollo.** Contratos para que la propia cadena desarrolle el hotel hasta su apertura. Estos servicios normalmente incluyen planeación, diseño y otro tipo de asesoramiento técnico como diseñadores de interiores. Se afirmaba que muchas cadenas de hoteles preferían la contratación de especialistas locales cuando eso era posible. Las cadenas se quejaban de que se les hiciera participar en las últimas etapas del proyecto de diseño y construcción, porque muchos de los estándares establecidos por la cadena para la operación, podían implicar cambios constructivos que pocos propietarios estaban en condiciones ---o con la voluntad--- de realizar. 3) **Contratos de administración y comercialización.** Existen dos tipos básicos de estos contratos: a) los que se basan en ventas más un incentivo sobre las utilidades y; b) los que se basan en la repartición de utilidades. 4) **Pago por servicios.** Las fórmulas de pago que se establecían de manera regular se dividían en dos tipos: **a)** pago a través de un determinado porcentaje sobre ingreso (es típico entre 2 y 4%), más una comisión de incentivo basada en la utilidad (después de la depreciación y amortización y antes de impuestos, intereses y depreciación del edificio, siendo típico el caso de un 10% sobre UBO). El plazo de vigencia típico para contratos de este tipo era de 5 años. Y **b)** un determinado porcentaje de las utilidades (en promedio entre 20 y 25%) más un determinado porcentaje de los ingresos para cubrir los cargos fijos en los que se incurría, **más** un porcentaje adicional de los ingresos para cubrir la reposición de activos. En este caso la vigencia del contrato era normalmente de 20 años. 5) **Contratos de arrendamiento.** Los contratos de

1.2. Criterios de evaluación de las empresas turísticas para su instalación en sitios, rutas y centros.

La rentabilidad es uno de los criterios principales de las empresas en la selección de las rutas y los destinos turísticos. El primer criterio de decisión es si existe suficiente demanda preparada para pagar un determinado nivel de precio. Todos los criterios restantes se supeditan a este primer criterio. Existe poca diferencia entre los criterios que se aplican a los países desarrollados y a los países en desarrollo, aunque se considera la estabilidad política así como la existencia de infraestructura de apoyo suficiente (comercio, instalaciones de diversión, servicios públicos, comunicaciones, etc.), que en el caso de países en desarrollo se investiga de manera específica para asegurarse de su suministro. (ECOSOC, 1975). Para la selección de los sitios de hotel se consideraban las características del mercado pero no se estaba al margen de algunas consideraciones relacionadas con la integración vertical y horizontal de la industria.

En estos criterios se iba desde las necesidades de los Tour Operadores (TO) para garantizar camas en destinos específicos para clientes del *inclusive tour* (IT), a los requerimientos de las aerolíneas regulares para obtener una adecuada rentabilidad de la inversión. Sin la demanda de los IT, los TO no invertirían en hoteles: sin buenos niveles de ocupación (y de tarifa se podría añadir), el estudio de factibilidad conducido por o realizado para, una línea aérea, no produciría la rentabilidad financiera adecuada para que pudiera proseguir con la inversión, cerrando el círculo de la cadena.

arrendamiento de algunas cadenas hoteleras internacionales eran muy utilizadas en ese tiempo. Los ejemplos normalmente tenían una vigencia de 20 años. Como en todos los contratos de arrendamiento, se paga una renta mínima para el propietario. En ese tiempo, una cadena pagaba entre el 13% y el 15% en promedio, del costo de capital del hotel. Adicionalmente, se pagaba un determinado porcentaje (el 80% en promedio) de la utilidad más el nivel mínimo de renta. El resto de la utilidad de operación (promedio del 20%) representa la remuneración de la cadena aunque, si el porcentaje acordado de la utilidad de operación pagadero al propietario es inferior que el nivel mínimo acordado de renta, esta suma se eleva hasta el nivel mínimo acordado reduciendo la remuneración de la cadena. Si la UBO (Utilidad Bruta de Operación), era menor al nivel de renta mínima, entonces el total de la utilidad era pagada al propietario y la diferencia entre la cantidad pagada y la renta mínima se mantenía para convertirse en la primera paga del siguiente año. Cuando la cadena realizaba el marketing, un determinado porcentaje (2 a 3%) se deducía del ingreso del hotel. 6) **Franquicias**. Una cadena internacional se especializa en esta forma de operación (probablemente se refirieran a Best Western). Por un determinado porcentaje de los ingresos del hotel, se le permite operar bajo el nombre de la cadena y proporciona toda la mercadotecnia y el servicio de suministro de bienes de la matriz. El propietario o el operador se compromete a mantener los estándares. Se dice que se realizan inspecciones trimestrales del hotel y las mejoras o las modificaciones se acuerdan con el propietario. El franquisiatario también puede proporcionar un director general a la operación en cuyo caso el contrato se aproxima al de contrato de operación. Los contratos de operación más que las franquicias eran más frecuentes en los países en desarrollo debido simplemente al nivel y la calidad de expertos que se tienen para operar hoteles de estándares internacionales. 7) **Personal y capacitación** En cualquiera de las modalidades apuntadas, todas las cadenas consideran fundamental tener un núcleo de personas de fuera para la operación del hotel y tener el control y eficiencia de las operaciones. Para 1975 se suponía que el número de personal expatriado dependía del tamaño del hotel a) 100 cuartos: 3 gerentes expatriados; b) 250 cuartos: 5 gerentes expatriados; c) 350 cuartos: 8 gerentes expatriados. (ECOSOC, 1975: 60-61): A las formas anteriores habría que incluir la actual operación de *Consortios* que constituyen agupaciones de hoteles independientes que se vinculan entre sí a través de un *consorcio* (o *Referral system*). En este caso, los propietarios/inversionistas mantienen el control total de la operación del establecimiento, pero se integran con otros de sus similares para propósitos específicos como campañas publicitarias o acciones de alguna otra naturaleza (compras, producción, gestión, comercialización) que les permiten economías de escala y el desarrollo de una marca común y de sistemas de reservaciones conjuntos (García Almeida, 2004: 36), ver Anexo metodológico. El nivel de retención del ingreso para el país que se tienen en los hoteles operados por cadenas depende de su grado de desarrollo porque elimina algunas de las necesidades de importación. Un ejemplo de retención del ingreso para un hotel de un destino masivo de un país en desarrollo y que era propiedad extranjera representaba el 60% de retención contra 40% de fuga, mientras que en una instalación similar pero con la propiedad de locales, esas proporciones eran del 76.5% de retención contra el 21.5% de fuga (ECOSOC, 1975: 68).

El estudio de ECOSOC afirmaba que la solución de la ecuación demanda/oferta resultaba extremadamente difícil en tanto la asignación del alojamiento podría ser modificado de un mercado importante de generación de turistas a otro y entre una temporada y otra. De esta manera, en una temporada, los TO en un país generador podían tener dificultades para identificar suficiente espacio para su programa de tours en los hoteles, lo que se convertía en un momento propicio para inducir a nuevos inversionistas interesados para iniciar el desarrollo de un nuevo hotel, sólo para encontrar que la siguiente temporada ---y debido a la caída en la popularidad del destino de parte de los vacacionistas de un segundo gran país generador---, existía una adecuada oferta hotelera, pero el nuevo hotel construido podía encontrarse con una situación desfavorable para la inversión aunque favorable para los compradores (ECOSOC,1975:116-117).

Por estos motivos, los desarrolladores interesados ---fueren estos gobiernos, organizaciones turísticas u individuos privados---, tendieron más a consultar y a buscar a las grandes cadenas hoteleras localizadas en los principales países generadores de Europa occidental, Norteamérica y Japón. Así, los servicios típicos para el desarrollo de un hotel contemplaba frecuentemente los “servicios de investigación” --- con la participación de expertos y consultores locales---, que podía incluir el estudio de factibilidad donde se analizaba la selección del sitio y la investigación del mercado donde se establecía la recomendación del tipo, tamaño y diseño del hotel; así como los estimados de capital y de inversión; costos y proformas de operación para llegar a los pronósticos de rentabilidad. Como se ha mencionado, el costo para el desarrollo de servicios era del 4% del contrato de construcción y equipo. Se consideraba que en tanto los países en desarrollo intentaban captar al turismo internacional, se requería de los servicios de las cadenas hoteleras internacionales a pesar de que representaran una fuga para la economía de los países receptores.

La decisión de proseguir se establecía en la rentabilidad de la inversión ---determinada por el estudio de factibilidad---, considerándose de manera típica un periodo de 10 años y teniendo como objetivo una utilidad a partir del tercer año. Aunque rara vez se establecían condiciones para el desarrollo propuesto, siempre se tomaban en consideración las ventajas que ofrecen los países. Los incentivos gubernamentales más deseados eran:

- excepción o reducción de las obligaciones por aranceles de importación en equipos esenciales (como de cocina, aire acondicionado, etc.);
- facilidades para créditos baratos o de financiamiento a largo plazo;
- permiso de trabajo para personal expatriado requerido para el periodo de desarrollo;
- condiciones favorables de control de cambios de divisa;
- facilidades par la repatriación de las utilidades.

Aunque los grupos hoteleros utilizaban los créditos blandos y las facilidades de financiamiento, llamaba la atención que se afirmara que la garantía de tales facilidades podría llevar a unidades hoteleras deficientes y de baja calidad, a menos que se aplicara un sistema eficiente de veto. El ECOSOC subrayaba que si bien las facilidades y exenciones eran opciones que las cadenas utilizaban, su sola existencia no era suficiente para garantizar el desarrollo y la presencia de hoteles aunque existieron casos en que esas facilidades significaron la diferencia entre un proyecto rentable en un país y otro que no lo era (ECOSOC, 1975: 118).

La dinámica de la actividad económica mundial tiene naturalmente un efecto relevante en el comportamiento del turismo e incide de manera paralela en la dinámica de la operación de los negocios turísticos internacionales, y en particular, en las cadenas hoteleras. Algunas de las características más recientes encontradas en esta dinámica, se inscriben en el marco de acción de las empresas transnacionales que se verá a continuación.

1.3. Formas de vinculación con cadenas de hoteles internacionales.

Como se ha mencionado anteriormente, existen algunas formas básicas de vinculación con cadenas internacionales de hoteles y no han cambiado respecto de décadas anteriores: **a)** los contratos de administración y acuerdos de asistencia técnica; **b)** la propiedad de capital y el control directo del negocio; **c)** administración y contribución al negocio parcialmente con capital o con préstamos; **c)** los acuerdos de arrendamiento; y **d)** los acuerdos de franquicia.

Las formas más comunes de vinculación son los contratos de administración y los acuerdos de asistencia técnica. De hecho, al inicio de esa década las otras formas de participación se habían convertido en excepción⁷.

Al inicio de los 80's, el Centro de Corporaciones Transnacionales (CTC) de la ONU estimaba que la participación extranjera bajo la forma de contratos de administración contabilizaba el 72% de los cuartos vinculados con empresas transnacionales en Africa, 60% en Asia, 47% en América Latina y el 75% en el Medio Oriente (ECOSOC, 1980, 5), estimándose la improbabilidad de que esas cifras hubieran cambiado significativamente. Algunas de las particularidades que identificó este último estudio de las formas alternativas de vinculación, se describen a continuación.

Participación con capital y administración. Las cadenas hoteleras internacionales no participan con capital a menos que quieran asegurar el contrato con una aportación mínima de capital. En ocasiones, las cadenas otorgan créditos para las actividades de preoperación y para las etapas iniciales de operación. Sin embargo, las cadenas normalmente son renuentes a otorgar créditos o a invertir.

Las razones que argumentan las cadenas internacionales para esta posición es el riesgo, imaginario o real, asociado con la inversión en los países en desarrollo. Ésta, sin embargo, no parece ser la razón principal en tanto tampoco en países desarrollados se tiene la fórmula de inversión como preferente. La cifra de la contribución con capital para las cadenas nacionales es del 28%, mientras que el 25% otorgó créditos a las propiedades; en el mismo tenor, la participación de los operadores o administradores independientes que participaron fueron respectivamente del 17% y del 21%. Las razones que se argumentan para esta resistencia son las siguientes:

- a) asegurar que se encuentran únicamente en el negocio de administración y sin la intención de entrar a la propiedad de bienes raíces;
- b) contrariamente a lo que suponen los propietarios de los países en desarrollo, muchas de las cadenas hoteleras no tienen los recursos necesarios para participar con capital en todos los negocios que manejan;
- c) en relación a las cadenas hoteleras que cotizan en bolsa, normalmente están preocupadas de que la involucración con capital en los proyectos pueda tener un impacto adverso en sus balances y estados financieros, por las pérdidas inevitables de inicio y otras cargas financieras asociadas a tales proyectos;
- d) la rentabilidad esperada frecuentemente es menor a la deseada;
- e) no desean aceptar los riesgos políticos y comerciales de una inversión a largo plazo derivados de la posesión en propiedad de un hotel;
- f) a través de los contratos de administración muy probablemente pueden obtener beneficios al menos equivalentes al del capital de la inversión sin los riesgos inherentes a ella.

⁷ Como ejemplo se tiene el que en una investigación realizada en 1980 en cinco países en desarrollo donde se revisaron un total de 17 acuerdos, únicamente uno se encontraba bajo la forma de arrendamiento y otra bajo la forma de franquicia mientras que los restantes se encontraron bajo la forma de contratos de administración. (ECOSOC,1980).

Se afirma que, debido a esta renuencia a invertir, las políticas de los países en desarrollo deberían considerar la inversión con capital como una de las formas en las que las cadenas hoteleras internacionales se comprometen, de alguna manera, con los proyectos, manteniendo consistencia con las políticas nacionales. Tales acciones serían la mejor manera de verificar la confianza en la viabilidad de los proyectos y el compromiso de una operación exitosa. Esto significaría que probablemente la inversión extranjera directa en turismo debería visualizarse desde con una óptica diferente al que se tiene en otras actividades industriales y comerciales. El estudio afirma que cuando existen aportaciones con crédito, éstas son mínimas aunque es posible que algunas cadenas puedan realizar ciertas contribuciones de capital al proyecto si se cumplen alguno de los requisitos siguientes (ECOSOC, 1980, 6):

- a) que la operación sea razonablemente rentable (aunque no se especifican cuales son los términos de esa razonabilidad);
- b) que el proyecto permita la ampliación de su participación en el mercado;
- c) que el proyecto genere un flujo constante por concepto de pagos por administración existiendo una fuerte competencia entre cadenas para la administración de propiedades;
- d) ante la insistencia de que la cadena invierta y participe con capital como prerrequisito para que la misma obtenga el establecimiento en administración.

En el Cuadro 1.1 se presenta las condiciones que tenían las formas de vinculación antes y después de 1982, presumiblemente hasta el fin de los 80's, año en el que se realizó el estudio.

Cuadro 1.1
Características de la forma de vinculación de las cadenas hoteleras

	Cadena Nacional	Operadora Internacional	Operador independiente con propietario desarrollador
% de propiedades administradas en las cuales el operador ha hecho contribuciones de capital	%	%	%
Antes de 1982	17	10	5
Después de 1982	28	13	17
Tipos de contribución con capital a/			
Efectivo	40	30	25
Cuotas de administración preoperativas / servicio técnico	60	75	80
Conversión de cuotas de incentivo por administración	5	-	5
otras	15	10	10
%			
% en la estructura de capital b/			
Mínimo	5	5	5
Media	12	10	10
Máximo	50	20	50

a/ Los tipos se encuentran frecuentemente en combinación con otros.

b/ Para contratos donde los operadores tiene el 50% o menos de capital en el proyecto.

Fuente: ONU. CTC. 1990, p. 7.

Acuerdos de franquicia. El uso de un nombre comercial puede obtenerse a través de los acuerdos de franquicia que usualmente también le otorgan al propietario la posibilidad de utilizar del franquisatario los diseños, sistemas y procedimientos y muy importantemente, sus sistemas de reservaciones mundiales así como la participación en los programas de promoción y publicidad grupales. A cambio, el franquiciante se encontraba obligado a cumplir con los estándares y controles de calidad del franquisatario que debe proteger el valor de su nombre comercial. El propietario debía cumplir con ciertas obligaciones relacionadas con la contratación de personal con experiencia y gerentes locales adecuados o bien contratar personal del extranjero. De esta manera, el franquiciante normalmente debía adoptar los símbolos y especificaciones del franquisatario. Usualmente, el propietario paga por la franquicia un cargo fijo por noche-cuarto; un porcentaje del ingreso por habitaciones u alguna otra fórmula que se acuerde.

Los beneficios que ofrece una franquicia pueden ser: reconocimiento de un nombre de marca que resulta conocida para viajeros internacionales, así como los beneficios derivados de la promoción y la publicidad y de las compras grupales. Los manuales de sistemas y procedimientos son normalmente entregados por el franquisatario para que la administración local los utilice. También se proporcionan manuales de entrenamiento y aún el entrenamiento mismo. Los de franquicia normalmente tenían una duración de 10 a 15 años.

Acuerdos de arrendamiento. El arrendamiento es otra alternativa si el propietario no va a involucrarse activamente en la administración y el control. La característica básica del arrendamiento es que los empleados del hotel son los empleados del arrendatario y no del propietario, liberándose éste último de las probables pérdidas de la operación. La gerencia suministra el capital de trabajo. Existen dos tipos de arrendamiento: Uno es un arrendamiento operativo donde la renta del propietario es un porcentaje de las utilidades. Si no existen utilidades, no hay renta y no hay ingreso para el propietario. El segundo es un “arrendamiento real” donde al propietario se le paga una renta básica o probablemente fija en paralelo un porcentaje de los ingresos brutos o de las utilidades (ONU-CTC, 1990, Sección 36).

Cooperativas de Marketing o Consorcios. En algunos países y en años recientes, los hoteles independientes han formado grupos cooperativos o consorcios con el objeto de proporcionar servicios mutuos, comercialización y promoción grupal así como un sistema de reservaciones centralizado. Siendo originalmente europeas, actualmente se han expandido a todo el mundo. Estos consorcios normalmente vinculan propiedades de lujo y son comercializados de acuerdo con esos criterios. El marketing de terceras partes y los sistemas de reservación que provee, con su constante mejoramiento tecnológico y la ampliación de su distribución global, constituye una opción para los hoteles independientes que pueden lograr así una exposición comparable a la de las cadenas corporativas.

De otra parte, se considera como una paradoja el hecho de que los contratos de administración, que normalmente no involucran capital, tengan plazos más largos que los que se tienen por ejemplo, en la minería, donde el plazo se justifica por las inversiones realizadas con anterioridad. De conformidad con el estudio de la CTC, algunos acuerdos llegaban a tener plazos de hasta de 60 años en ese tiempo, aunque el plazo más recurrente era el de 20 años.

En una investigación de las Naciones Unidas (UNIDO Survey) (ONU-CTC, 1990) que fue llevada a cabo en tres regiones en vías de desarrollo, la mayor parte de los contratos estipularon un plazo inicial de 10 a 15 años aunque existieron algunos ejemplos de menos de 10 años de duración. Sin embargo, la mayor parte de los acuerdos contenían cláusulas que extendían el término automáticamente o le daban a la administración esa posibilidad. En consecuencia, el plazo normal del contrato era realmente de por lo menos 25 a 30 años en términos prácticos (ONU-CTC, 1990, 14). En el estudio se reconocía sin embargo, que el plazo de un contrato donde no existe compromiso de capital debería ser de 10 años

máximo con renovaciones y bajo tales términos y condiciones que las partes acuerden por periodos que no excedan de 5 años. Se recomendaba que el propietario mantuviera la posibilidad de aprobar las renovaciones sin dar la opción automática ni dejarlo a la voluntad única de la administración.

Uno de los aspectos más importantes de los contratos, que normalmente son propuestos por las propias cadenas, es el de los estándares de resultados —...que son cuidadosamente omitidos” (ONU-CTC, 1990, 15). Tales cláusulas deberían incluir que el gerente actúe en todos los casos en el mejor interés del propietario del hotel con los estándares de cuidado y capacidad profesional que corresponde a un hotelero internacional experimentado, y en concordancia con las cláusulas del contrato de administración y de las regulaciones del país anfitrión.

Sólo unos cuantos acuerdos han establecido estándares específicos tomando como referencia otros hoteles de la misma categoría o clasificación. Ese estándar se debería fijar más que en función del coeficiente de ocupación ---que podría no ser significativo---, en función de: **a)** la participación del mercado o; **b)** el ingreso promedio por cuarto, ambos datos comparados con los de otros hoteles especificados en el acuerdo (algunas veces el estándar se fija después de un determinado periodo de operación⁸).

Otra recomendación que realiza el estudio del *Centro de Corporaciones Transnacionales* de la ONU, es la necesidad de que el propietario participe, si bien no en la solución cotidiana de los problemas operativos, si en las políticas del hotel en términos que normalmente no se consideran en los acuerdos de administración que se firman con las cadenas hoteleras y donde regularmente tienen completa libertad en relación a los siguientes rubros: a) empleos y compensación del personal; b) determinación de los términos de admisión; c) establecimiento de cargos por cuartos, alimentos y bebidas; d) renta de concesiones; e) adquisición de suministros y equipo de operación; f) selección de programas de mantenimiento y reposición y; g) políticas de promoción y publicidad.

En este sentido, mientras que también la cadena tiene la necesidad de mantener la imagen y el prestigio de su marca ---que es el verdadero activo de la cadena y que podría verse afectada por algún evento perjudicial---, el propietario debe participar de las políticas relacionadas con esos aspectos y en tanto es él el que tiene la responsabilidad de la carga financiera, pagos de crédito y otros⁹.

Actualmente, se reconoce que una estrategia fundamental de las grandes compañías es crecer con baja inversión en activos y con presencia de marca (con nula o muy baja inversión en terrenos e inmuebles), aunque con inversión importante en la marca, que es lo que les da presencia y posicionamiento mundial.

Las razones por las cuales las cadenas han abandonado la modalidad de inversión tiene diferentes orígenes: a) la importante expansión del turismo y los viajes en el mundo (el número de llegadas internacionales pasó de 25 millones en 1950 a 903 millones en el 2007 (OMT,2008: 5), lo que representa una tasa de crecimiento anual compuesta en ese periodo del 6.5%); b) el favorable impulso que se da a la inversión hotelera en los países con opciones receptoras; y c) a la experiencia de las

⁸ Uno de los aspectos que recomienda enfáticamente es la redacción cuidadosa de una cláusula de fuerza mayor como parte de una cláusula de solución de disputas. Esta cláusula debe poner la carga de la prueba en el gerente. Ver ONU-CTC. 1990: 16.

⁹ Algunos otros aspectos donde el CTC considera que se debe tomar opinión del propietario son: los términos y las condiciones del empleo; los cargos y márgenes de utilidad para cuartos, alimentos y bebidas; las políticas de crédito y descuentos; las políticas de reposición y mantenimiento; de mejoras y adiciones; y marketing, promoción y publicidad. Otros aspectos de interés serían: participar en el presupuesto; en la designación del personal clave y en la capacitación del personal; en las políticas preferenciales de compras de servicios y bienes de la localidad y la selección de los bancos donde se llevarán las cuentas. ONU-CTC. 1990: 16.

cadenas internacionales en la operación y conocimiento de los segmentos internacionales de turismo, con lo cual, la imagen globalizada de sus marcas les convierten en los receptores —~~n~~aturales” de las ofertas de representación de los nuevos hoteles construidos en el mundo. Para el nuevo hotel, ello supone asegurar un nombre de marca posicionada y una operación eficiente en un mercado altamente competitivo (de allí se deriva también la necesidad de las cadenas de expandirse en marcas para diferentes segmentos y regiones); d) ante este contexto de expansión de la demanda y la preeminencia de las marcas, para las cadenas resulta innecesaria la inversión de capital en hoteles, lo que favorece la expansión de las cadenas y las marcas en el contexto global, sin el riesgo financiero que implica la inversión en activos; al mismo tiempo, para que sean creíbles las marcas a escala planetaria, se plantea la necesidad de expansión geográfica para tener en todas las regiones del planeta la presencia de la imagen de marca mundializada.

Esas cifras parecen expresar claramente el funcionamiento del turismo y la hotelería a escala global, porque se asegura la expansión de las cadenas hoteleras y sus diferentes marcas y, al mismo tiempo, se pretende asegurar el destino feliz de la inversión en hotelería para el propietario. Para las cadenas hoteleras internacionales no podrían existir mejores noticias. Se les busca y paga por la experiencia y el conocimiento global de las marcas que tienen (y en las que realmente invierten) y dejan que otros inviertan en las edificaciones que finalmente operarán las cadenas.

1.4. Transnacionales y globalización: las cadenas hoteleras.

A nivel internacional, el turismo tiene una dinámica asociada a los diferentes aspectos de la globalización que se puede entender como la percepción, cada vez más clara, de que las acciones en una ubicación específica tienen repercusiones en otros ámbitos y territorios del mundo y viceversa. En el sistema turístico, la globalización es una condición inherente debido a las particularidades y a la dinámica de sus actores más importantes y con ello, a la condición que guardan los diferentes actores que se involucran en ella, a saber: el turista, las comunidades locales (y los diferentes actores dentro de ella) así como las empresa de diferente tipo y envergadura.

Es en este sentido que las empresas hoteleras y en particular las agrupaciones de hoteles denominadas cadenas hoteleras, pueden tener, ~~d~~iferente peso específico” en el funcionamiento del sistema turístico y a las diferentes escalas de su funcionamiento. Estas empresas funcionan a nivel local pero también tienen cierta influencia a escala regional, nacional e incluso a escala internacional pues depende de aspectos como su presencia y conocimiento de marca a nivel internacional; volumen de oferta y formas de vinculación que adopta su participación en las diferentes ubicaciones donde opera. Y si bien algunas de estas cuestiones significan temas conocidos en ciertos aspectos (administrativos, de mercado y comercialización), resultan desconocidos en otros aspectos que refieren la forma en la que esas cadenas visualizan las diferentes escalas de funcionamiento territorial desde su propia perspectiva.

Las cadenas hoteleras internacionales han desarrollado, desde hace ya más de cuatro décadas, una imagen mundial así como una tecnología de reservaciones y de comercialización y operación que, conjuntamente con las aerolíneas, les hace estar a la cabeza de muchos de los procesos de cambio y de innovación de la industria turística.

Las empresas transnacionales han jugado un importante papel en el desarrollo del turismo en el mundo. Son las responsables de la praxis de la globalización en el turismo aunque sean escasos los estudios que se centren en esta perspectiva --y a pesar de los estudios pioneros de sociólogos e internacionalistas como Armand Mattelart y Octavio Moreno Toscano (Jiménez, 2003). La función de estas empresas se puede percibir desde la perspectiva del imperialismo cuyo vocablo parece ser ya palabra anquilosada en los anales de la ciencia política. Tiene sin embargo, plena vigencia en esta época de globalización y de relaciones internacionales que combinan la dinámica de los sujetos de

derecho internacional con las poderosas empresas privadas que actúan a escala global y con intereses específicos y generalmente acotados a sus propias necesidades y objetivos: es, en suma, un tema de la geopolítica. Actualmente, las formas que tienen de conducirse puede insertarse en el campo del imperialismo tradicional, pues se puede percibir como un mecanismo de transferencia de poder e ingresos de los países subdesarrollados a los desarrollados y de las clases medias a las altas. Como afirma Korten (2001, 14), la globalización es una versión moderna del fenómeno imperial y tiene muchas de sus mismas consecuencias. Lo anterior tiene su efecto también en el ambiente y en los recursos naturales.

1.5. Las cadenas hoteleras internacionales: identidad y formas de operación.

Las cadenas hoteleras internacionales pueden adoptar diferentes formas de conformación empresarial y comercial. La forma en la que se privilegia alguna de las distintas formas de control, es una función de la estrategia de las propias empresas y del contexto y evolución del negocio turístico. A su vez, como se ha apuesto de manifiesto en los estudios de los organismos internacionales referidos anteriormente, ese contexto no sólo es económico y de mercados sino que lo determinan las leyes de los diferentes países donde tienen su matriz y la de los países donde trabajan, en tanto les brindan el marco de acción jurídica que tiene implícita la tributación, la legislación laboral, la normatividad sobre inversión extranjera, la transferencia de utilidades a los países de origen, etc.

Pueden ser cadenas hoteleras que se encuentran dentro de grandes corporaciones (era el caso de Cendant, que se dividió en julio del 2006 para convertirse, en su función hotelera, en Wyndham; hasta ese momento tenía hoteles; empresas de intercambio de tiempo compartido ---RCI---; empresas de bienes raíces (Coldwell Banker y Century 21); empresas de viajes; arrendadoras de autos ---AVIS y Budget---; así como empresas financieras (Cendant Corp, 2005) ---una parte, Travel Port Inc., se vendió a una subsidiaria del Fondo de Inversión Blackstone---. También pueden ser cadenas hoteleras independientes, es decir que sólo trabajan en alguna de las diversas formas de operación hotelera (Best Western por ejemplo, que sólo trabaja la franquicia). Con el tiempo, muchas cadenas hoteleras independientes han pasado a formar parte de corporaciones que constituyen gigantescas empresas de turismo que integran hoteles con gran variedad de marcas; arrendadoras de autos, empresas de bienes raíces, parques y otro tipo de negocio relacionado o no con la actividad turística¹⁰.

La integración vertical y horizontal ha sido y sigue siendo una de las particularidades de la actividad turística en el mundo y apunta al control de las regiones de demanda. Otro aspecto relevante del negocio hotelero es la dinámica comercial de su evolución en el tiempo: desde los 60's (Jiménez,1993), son frecuentes las fusiones, adquisiciones y otras formas de alianza comercial (como coinversiones)¹¹ y obedecen no sólo a la dinámica del mercado propiamente turístico, sino también a las condiciones propias del entorno internacional en términos de estabilidad económica y financiera, así como a las estrategias individuales de las empresas en términos comerciales y financieros del negocio, que son, a su vez, una función del país donde reportan impuestos y el marco jurídico específico que les da el marco de actuación.

El impacto de las operaciones de cadena en la industria se reconoce como muy relevante¹². La presencia de estas empresas en el mundo es notable. Hay catorce cadenas hoteleras que se encuentran

¹⁰ Por esa razón también se presenta información de las 300 corporaciones hoteleras y, de manera separada, la información de las diferentes marcas de cadenas hoteleras que pueden o no pertenecer a una de esas corporaciones.

¹¹ Ver los innumerables ejemplos que aparecen en la revista especializada *Hotels* cuyo número de julio de todos los años ---al menos desde los 80's---, está dedicado a describir y analizar la dinámica del negocio hotelero a nivel internacional.

¹² De hecho, algunos de los manuales de procedimientos estándares parecen haberse hecho creíbles gracias a las operaciones de cadena. Es el caso del ---Sistema Uniformado de Contabilidad Hotelera? (*Uniform System of Accounts for Hotels*) que se publicó por primera vez en el año 1926 por la Asociación de Hoteles de Nueva York y que se reconoce como uno de los

en más de 28 países y una llega a 100 países (Intercontinental) en el 2004; en 1988, la más extendida (Sheraton) se encontraba en 65 países (Cuadro 1.2).

Cuadro 1.2
Compañías hoteleras en el mayor número de países

	Compañía	2004	Compañía	2002	Compañía	1988		
1	Intercontinental Hotels Group	100	1	Accor	90	1	Sheraton (USA)	65
2	Accor	90	2	Six Continents Hotels	90	2	Accor (france)	62
3	Starwood Hotels & Resorts Worldwide	82	3	Starwood Hotels & Resorts Worldwide	83	3	Bass (UK)	53
4	Best Western International	80	4	Best Western International	81	4	Holiday Inn (USA)	52
5	Hilton Group plc	78	5	Hilton Group plc	73	5	Saison (Japón)	48
6	Carlson Hospitality Worldwide	70	6	Marriott International	67	6	Ladbroke (UK)	47
7	Marriott International	66	7	Carlson Hospitality Worldwide	66	7	Ramada (USA)	38
8	Le Méridien Hotels & Resorts	56	8	Le Méridien Hotels & Resorts	55	8	Pullman International (Francia)	36
9	Golden Tulip Hospitality/THL	47	9	Golden Tulip Hotels Inns & Resorts	45	9	Meridien (France)	34
10	Cendant Corp.	44	10	Hyatt Hotels/Hyatt international	44	10	Best Western (USA)	33
11	Global Hyatt Corp.	43	11	Club Méditerranée	40	11	Club Méditerranée (Francia)	33
12	Choice Hotels International	42	12	Choice Hotels International	39	12	n-d	-
13	Rezidor SAS Hospitality */	41	13	Rezidor SAS hospitality	37	13	n-d	-
14	Club Méditerranée	40	14	TUI AG/ Hotels & Resort	30	14	n-d	-
15	TUI AG/TUI Hotels & Resorts	28	15	Sol Meliá SA	30	15	n-d	-

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

Un aspecto que importante para la caracterización de las cadenas hoteleras internacionales y sus formas de operación, es la que hace la distinción entre cliente y beneficiario final de las acciones de la cadena, por las implicaciones que puede tener para el desarrollo de los lugares donde se asientan (los destinos). La OMT reconoce que actualmente ---de hecho desde ya algún tiempo--, existen diferentes tipos de personas en la actividad relacionada con el alojamiento público: a) los hoteleros y, b) las personas de negocios en el sector hotelero (OMT, 2002a, 47). El primero, el hotelero, orienta sus estrategias de desempeño hacia la satisfacción del cliente, el turista; mientras tanto el segundo, la persona de negocios en el sector hotelero, adopta decisiones basadas principalmente en consideraciones financieras inmediatas, centrándose en el interés del inversionista, esto es, en la rentabilidad del capital. Y esta es una diferencia muy importante para la visualización de la actividad turística y el enfoque que se adopta según se trate de uno u otro.

Para la década de los 90's, esa diferenciación resultaba relevante, por las sociedades de inversión inmobiliaria (SII)¹³, propiciada por la adaptación del marco legal en EUA que, por la importancia de la

primeros intentos exitosos para uniformar los sistemas de contabilidad hotelera (de hecho, uno de los primeros para cualquier industria) y que auxilió al control financiero de las empresas hoteleras cualquiera que fuera su ubicación y su condición de funcionamiento operativo. Por ese motivo, el procedimiento ha jugado un papel muy importante en el control del desempeño de las grandes cadenas operadoras de hoteles. A partir de esa época, su utilización se extendió por el mundo, en gran parte impulsado por y para beneficio de, las cadenas, por la homogeneización de sus conceptos y la posibilidad de comparar sus rendimientos.

¹³ El Real Estate Investment Trust or REIT (Wikipedia) es la designación fiscal para la inversión de las corporaciones en bienes raíces que reduce o elimina los impuestos del ingreso corporativo, debiendo reunir diversos requisitos para ser elegible. A cambio, se requiere que las REITS distribuyan el 90% de su ingreso que puede ser fiscalmente cobrado a los inversionistas individuales. La estructura del REITS fue designada para proporcionar una estructura similar para la inversión en bienes raíces al igual que los fondos de inversión (mutual funds) ofrecen inversión en valores (stocks). Las Sociedades de inversión Inmobiliaria (SII) aparecieron en EUA al inicio de los 60's. La *Real Estate Investment Act* (Ley de Inversión Inmobiliaria) se decretó para que pequeños inversionistas pudieran efectuar inversiones en diversos establecimientos inmobiliarios tales como edificios de oficinas, centros comerciales, apartamentos centros de salud y hoteles. Las REITs o SII hoteleras, se han convertido rápidamente en vehículos de financiamiento para la adquisición de propiedades inmobiliarias incluidos los hoteles. También ha coadyuvado la Ley de Extensión de Beneficio Fiscal (*Tax Relief Extension Act*), que entró en vigor en enero del 2001, y aporta enmiendas a la ley inicial, ente las cuales destaca la posibilidad de crear un tipo de corporación --una sociedad filial de inversión inmobiliaria sujeta a impuestos--, que permite a las SII producir una serie de ingresos adicionales. Se

hotelería de ese país en el mundo, han influido en el tipo de propietarios del sector y que pueden ayudar a explicar, al menos en parte, la dinámica de los movimientos que se observan en los grupos hoteleros y los efectos que causan en países como México. Si bien en un primer momento las SII no gozaron de popularidad en el mundo de los negocios ---debido que se consideraban poco concluyentes sus resultados bursátiles --- (OMT, 2002^a, 48), actualmente se reconocen y consideran como valores más seguros. Y esta perspectiva parece haber modificado algunas estrategias de desarrollo y de negocio de las cadenas hoteleras internacionales en las que el negocio turístico, propiamente dicho, puede situarse en un lugar secundario. En el negocio, las estrategias fiscales tienen una alta prioridad porque se relacionan con el objetivo básico de la empresa: la rentabilidad y el pago de dividendos a los accionistas.

En el Cuadro 1.3 se muestra la evolución de las 15 principales corporaciones propietarias de cadenas en el mundo, en cuatro diferentes años: 1982, 1992, 2002 y 2004. Han pasado de 7,057 hoteles con 1'167, 042 cuartos en el año 1982 a 32,045 hoteles y 4'033,886 en el año 2004 (una tasas de crecimiento medio anual en el periodo de 7.1% en hoteles y del 5.8% en cuartos).

menciona como ejemplo a la compañía Starwood Hotels & Resorts que es una SII formada por inversionistas inmobiliarios y Starwood Hotels & Resorts Worldwide que es la compañía que gestiona los activos inmobiliarios de la anterior. La carrera inició en 1995 con la adquisición del Hotel Investor's Corp. La adquisición y subsecuente creación de Starwood Hotels & Resorts Trust, le permitió a Barry Sternicht adquirir Westin, CIBA e ITT (que incluía Sheraton, Desert Inn y Ceasars). Y este fue el primero de otros que se fueron concretando. Para el año 2005, el sector de alojamiento de los REITs totalizaban 19 REITs, con una capitalización del mercado de capitales (equity market capitalization) de 17mil 617 millones de USD. Algunas empresas que eran REITs se reconvirtieron en C-Corporations (equivalente a sociedades anónimas en México), porque en la dinámica del contexto actual, les permite una mayor flexibilidad en el control y el manejo financiero y fiscal. Esto es relevante dado el marco que propicia las fusiones, escisiones y consolidaciones que experimenta la industria de alojamiento en el mundo y contribuye a la integración de empresas y a la expansión geográfica de las grandes cadenas en el mundo. En un listado del 2005 los ejemplos de C-Corporation en la hotelería (Sarheim, 2006: 8), se nombran las siguientes empresas vinculadas con alojamiento: Marriott Hotels & Resorts international Inc.; Choice Hotels International Inc.; Interstate Hotels & Resorts; Hilton Hotels Corp.; Starwood Hotels and Resorts Worldwide Inc. Como ejemplos de REITs se encuentran FelCor Lodging Trust Inc.; MeriStar Hospitality Corp.; Equity Inns Inc.; Hospitality Properties Trust; Host Marriott Corp.; Sunstone Hotel Investors Inc.; LaSalle Hotel Properties; Strategic Hotel Capital Inc.; Inkeepers USA Trust; DiamontRock Hospitality Company.; Highland Hospitality Corporation; Winston Hotels; Boykin Lodging Company; Hershha Hospitality Trust; Eagle Hospitality Properties Corporation; PMC Commercial Trust; MHI Hospitality Corporation; Supertel Hospitality Inc. Algunas empresas, aunque no operan hoteles, (como Diamont Rock Hospitality Company) es dueña de instalaciones hoteleras en Norteamérica bajo marcas propiedad de Marriott International, Starwood Hotels & Resorts Worldwide, y Hilton Hotels. Por su parte, Strategic Hotels and Resorts tiene intereses en hoteles en EUA, Europa y México (sus marcas afiliadas incluyen Four Seasons, Hyatt, InterContinental y Marriott). A su vez, Host Hotels opera bajo la marcas Marriott; y las marcas Ritz-Carlton son operadas por la empresa filial Marriott International (Halpern, 2008). La fórmula existía en Australia desde el inicio de los 1970, y se ha extendido a Bulgaria (2003), Canadá (1993); Japón (2001); Reino Unido (2007). Alemania aún no lo aprobaba pero estaba por hacerlo en el 2007. (OMT, 2000a., 48; Wikipedia).

Cuadro 1.3
Evolución de las 15 principales cadenas hoteleras* en el mundo (1982,1992, 2003 y 2004)

1982					1992				
Lugar	Pais*	Cadena Hotelera	Cuartos	Hoteles	Lugar	Pais*	Cadena Hotelera	Cuartos	Hoteles
1	1	Holiday Corp.	312,426	1,740	1	1	Hospitality Franchise System c/	354,997	3,413
2	1	ITT Sheraton	118,584	447	2	1	Holiday Corp.	328,679	1,692
3	1	Ramada Inns	95,198	613	3	1	Best Western	273,804	3,351
4	2	Hilton Hotels Corp.	85,392	240	4	2	Accor	238,990	2,098
5	3	Trusthouse Forte Plc	74,568	804	5	1	Choice Hotels International	230,430	2,502
6	4	Balkantourist	61,207	658	6	1	Marriott Corp.	166,919	750
7	1	Howard Johnson Company	60,390	515	7	1	ITT Sheraton	132,361	426
8	1	Quality International	53,437	446	8	1	Hilton Hotels Corp.	94,653	242
9	1	Marriott Corp.	48,408	115	9	3	Forte Plc	79,309	871
10	2	Club Méditerranée	46,871	169	10	1	Hyatt Hotels Corp. / Hyatt International	77,579	164
11	2	Novotel SIEH	46,253	362	11	1	Carlson / Raddison / Colony	76,069	336
12	1	Days Inns of America	45,530	322	12	1	Promus Cos.	75,558	459
13	6	Intourist	41,562	173	13	2	Club Méditerranée	63,067	261
14	1	Intercontinental Hotels	39,533	109	14	3	Hilton International Co.	52,979	160
15	1	Motel 6	37,683	344	15	6	Grupo Sol Hotels	40,163	156
Subtotal 15 Principales Cadenas			1,167,042	7,057	Subtotal 15 Principales Cadenas			2,285,557	16,881
2002					2004				
Lugar					Lugar				
1	1	Cendant Corp	536,097	6,513	2	3	Intercontinental Hotels Group	534,202	3,540
2	3	Six Continents	514,873	3,333	2	1	Cendant Corp.	520,860	6,396
3	1	Marriott International	463,429	2,557	3	1	Marriott International	482,186	2,632
4	2	Accor	440,807	3,829	4	2	Accor	463,427	3,973
5	1	Choice Hotels International	373,722	4,664	5	1	Choice Hotels International	403,806	4,977
6	1	Hilton Hotels Corp.	337,116	2,084	6	1	Hilton Hotels Corp.	358,408	2,259
7	1	Best Western	308,911	4,064	7	1	Best Western International	309,236	4,114
8	1	Starwoods Hoels & Resorts Worldwide	226,970	748	8	1	Starwood Hotels & Resorts Worldwide	230,667	733
9	1	Carlson Hospitality Worldwide	141,923	847	9	1	Global Hyatt Corp.	147,157	818
10	3	Hilton Group plc	96,380	384	10	1	Carlson Hospitality Worldwide	147,093	890
11	1	Hyatt Hotels Corp. / Hyatt International	92,278	210	11	3	Hilton Group plc	102,636	403
12	1	Interstate Hotels & Resorts	83,456	390	12	1	Outrigger Enterprises	98,995	43
13	6	Sol Meliá SA	81,096	325	13	7	TUI AG/TUI Hotels & Resorts	81,398	285
14	8	TUI AG / TUI Hotels & Resorts	75,000	285	14	5	Sol Meliá SA	80,834	328
15	2	Société du Louvre	67,990	900	15	1	Extended Stay Hotels	72,981	654
Subtotal 15 Principales Cadenas			3,840,048	31,133	Subtotal 15 Principales Cadenas			4,033,886	32,045

*/ El número de habitaciones y de establecimientos incluye todas las marcas de la cadenas en ese año.
1/ EUA 2/ Francia 3/ Reino Unido 4/ Bulgaria 5/ España 6/ URSS 7/ Alemania

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

De esta manera, de la lista de las principales cadenas, hay algunas empresas que en realidad son corporaciones propietarias de cadenas hoteleras (que a su vez tienen diversas marcas bajo su control). Fue el caso de Hospitality Franchise System (HFS) y de Cendant (que eran propietarios, a su vez, de empresas de bienes raíces, arrendadoras de autos o de servicios –com Resort Condominiuns International---, y agencias de viajes). Actualmente Intercontinental Hotels Group (con origen en Gran Bretaña) es una empresa cuya estrategia de crecimiento es la hotelería (3w.ichotelsgroup.com , 29 de junio del 2007) y Cendant (con origen en EUA) estaba muy diversificada hasta que se dividió y vendió en julio del 2006. El negocio de hotelería y de propiedades vacacionales se convirtió en Wyndham Hotels.

1.5.1. Las propiedades para las cadenas

Para las cadenas, la propiedad es la estrategia de crecimiento menos rentable y más arriesgada tanto operativa como financieramente y, por lo tanto, la de más lento crecimiento. De otra parte, para las cadenas la inversión es la menos necesaria de las opciones en un contexto de expansión mundial del turismo que tiene en paralelo una inversión local que supone su aprovechamiento y, en consecuencia, la necesidad de especialistas de operación de las instalaciones que les hace estar presentes sin necesidad de inversión (con modalidades de operación que no implican inversión).

Entre las 10 primeras cadenas, Martorell (2002) registra únicamente dos cadenas (Accor y Meliá) como aquellas que utilizan, como la principal estrategia de crecimiento, la modalidad de propiedad, afirmando que son las europeas las que se orientan a esta modalidad de manera preferente. De

acuerdo con esa misma fuente al inicio del siglo Starwood Hotels & Resorts y Hilton Hotels Corporation, eran las cadenas norteamericanas que tenían proporciones significativas en la modalidad de propiedad, sin que fuera una modalidad preferida para esas cadenas (ver cuadro 1.3 anterior). Entre las cadenas hoteleras es de señalarse la estrategia española en este sentido.

1.5.2. La coinversión (*Joint venture*)

Esta modalidad de operación es otra que representa riesgo significativo porque implica la participación de la cadena con inversión de capital. Esta estrategia es utilizada normalmente por un promotor inmobiliario y una empresa relacionada con la hotelería y los viajes. Se emplea habitualmente sólo por los grandes grupos de inversión con un interés en la plusvalía del capital y constituye la estrategia de crecimiento más complicada y con un máximo nivel de riesgo. Se define como *“un acuerdo mediante el cual dos o más compañías legalmente independientes deciden crear una empresa con entidad jurídica propia pero cuyo dominio legal les corresponde”*. (Martorell, 2000, 49). La empresa extranjera normalmente aporta a veces una red de ventas a nivel internacional, capital y tecnología; el otro socio, la empresa local, aporta capital, conocimientos sobre el mercado objetivo y acceso al mismo. Esas contribuciones reflejan los beneficios mutuos que se buscan con este tipo de asociaciones. El inconveniente más importante que se menciona en esta modalidad es la dificultad para unir a dos culturas de negocios diferentes, sobre todo si existen diferencias sustanciales en la filosofía empresarial y otros asuntos estratégicos¹⁴.

1.5.3. El arrendamiento

El arrendamiento consiste en el alquiler de un establecimiento hotelero normalmente por un periodo de tiempo superior a tres años y susceptible de prórrogas automáticas. El objeto del contrato es el arrendamiento del negocio y no del establecimiento ---aunque las características de éste definen los términos del negocio (por ubicación del establecimiento y áreas, calidad y diseño de la construcción y del mobiliario y equipo, etc.)---. Incluye todas las pertenencias, instalaciones, enseres y empleados (Martorell, 2000, 56). Como el arrendador es usualmente un grupo hotelero, suele asociarse con la marca corporativa de la arrendataria y es totalmente responsable de la gestión del mismo. Este se hace cargo del mantenimiento y conservación del edificio en condiciones óptimas aunque puede ser un factor importante de conflicto porque, en función del buen o mal mantenimiento, los activos pueden afectarse severamente. En el Cuadro 1.4 se presentan algunas de las ventajas y desventajas consideradas para esta forma de vinculación.

¹⁴ Dos ejemplos de *joint venture* españoles los da Martorell (2000: 49): Al final de los 90's (1998) Barceló conformó un *joint venture* con FCC (Fomento de Construcciones y Contratas) y Argentaria, con el fin de influir en el sector hotelero español. Los tres socios constituyeron a su vez dos divisiones dentro del grupo. a) Grubarges inversión (sociedad patrimonial canalizadora de inversiones y propietaria) y b) Grubarges Gestión, encargada de la gestión de los hoteles. De esta manera, se integraron para beneficio de todos, la constructora, la financiadora y la operadora. El proyecto supuso la aportación de 11 hoteles para Grubarges Inversión: 9 hoteles de Argentaria (que había adquirido por la crisis de los 90 quedándose con él) y 2 de Barceló. El objetivo era crear 40 hoteles en Europa y América y la inversión se estimaba cercana a los 600 millones de USD. En el segundo caso fue la *joint venture* de Sol Meliá e Iberia. Con esta integración nació “Viva Tours” operador turístico de grandes sinergias entre las empresas.

Cuadro 1.4.
Arrendamiento: Ventajas e inconvenientes.

Para el Propietario del inmueble		Para el Arrendador (operador)	
Ventajas	Desventajas	Ventajas	Desventajas
En su forma pura, la renta se calcula para que el propietario obtenga un ingreso fijo acorde con las características de la localidad, el mercado y el inmueble.	Se encarga de la inversión total.	Son menos complejas de negociar que otras formas de vinculación.	Entre más largo sea el contrato, la cadena tiene que aportar más al mantenimiento.
Con una marca reconocida evita los problemas operativos sobre todo si no tiene experiencia en el ramo.	Sin control sobre las consecuencias de la operación.	No hay inversión en el desarrollo del inmueble y puede beneficiarse rápido de la ubicación.	Genera imagen para una propiedad que no es suya.
Si es operado por marca reconocida puede aprovechar, al fin del arrendamiento, el "hallo de marca" --- al menos por un tiempo---	Puede resultar afectado en la inversión si no se prevee un buen mantenimiento del inmueble.	Aprovecha el inmueble y las instalaciones por periodos definidos de tiempo.	Puede consolidar un mercado y perderlo por la finalización del contrato.
La operación eficaz puede generar plusvalía al terreno.	Una operación ineficaz puede generar menor plusvalía al terreno.		

Fuente. Elaboración propia y entrevista (con Jean Rene Nogueras).

Esta es una de las modalidades de crecimiento menos utilizadas por las cadenas hoteleras más importantes del mundo. Se afirma que las cadenas europeas son las que más utilizan esta modalidad y menciona que la cadena francesa Accor, es una de las que más la utilizan dentro de sus estrategias: esta modalidad representaba el 38% del total de sus habitaciones en el 2000. (Martorell, 2000, 57).

1.5.4. Empresas de Administración (*Management contract*).

De la estrategia de arrendamiento que era típica de los primeros tiempos del crecimiento hotelero, siguió una etapa donde los Contratos de Gestión tuvieron un gran auge. El Contrato de Administración (*Management contract*), también conocido como "*Contrato de gestión hotelera*") surge de la falta de formación empresarial en diversos sectores de actividad, siendo el sector hotelero el de mayor aplicación de dicha práctica. Se define como "el contrato por medio del cual una empresa se compromete a administrar otra empresa, por cuenta y riesgo de esta última, a cambio de una contraprestación de naturaleza económica". O bien como "un contrato de gestión es esencialmente un acuerdo ente una compañía de gestión de hoteles y la compañía propietaria, por el cual la compañía de gestión explota el hotel. El propietario no toma decisiones operacionales pero asume responsabilidades relativas al capital necesario, los gastos y las deudas. La compañía de gestión recibe una cuota por sus servicios y el propietario normalmente recibe el beneficio residual después de gastos". (Martorell, 2000, 43).

El inicio de este tipo de contratos de administración se remonta a la etapa posterior a la Segunda Guerra Mundial cuando la Intercontinental¹⁵ empezó a operar hoteles en Latinoamérica en la década de los 50's, bajo contratos de gestión y siguiendo las rutas de esa aerolínea. Martorell afirma que Hilton Internacional operaba la mayoría de los hoteles bajo la modalidad de arrendamiento cuyos contratos eran similares a los del contrato de administración (Martorell, 2000, 43). Sin embargo, sería en los años 70's los de mayor auge de esta modalidad de vinculación. Y las razones de la expansión son coincidentes con los sucesos del contexto del escenario turístico internacional. La década de los 70's es una época que capitaliza el impulso que se le había dado al turismo internacional durante toda la década de los 60's y muchas grandes empresas transnacionales ponen su atención en la actividad turística. Los augurios son muy promisorios: nuevas aeronaves con gran capacidad para transportar pasajeros (es el inicio del Boeing 747, "Jumbo"), aunado a la expansión de las condiciones económicas y sociales que influían en la expansión del mercado turístico mundial y que cumplían el pronóstico de la orientación hacia un turismo masivo y democratizado. Además de Estados Unidos, muchos de los países Europeos se encuentran en franca expansión económica y se superan las vicisitudes posteriores a la segunda guerra (Jiménez, 1993: 25-33). Todo apuntaba a un gran crecimiento en el transporte y los viajes y con ellos, a la demanda hotelera que se requeriría en los desplazamientos, sobre todo de instalaciones hoteleras que pudieran complementar a las aeronaves en los viajes y que tuvieran todo lo necesario para que los huéspedes se sintieran bien y en casa.

Para la expansión de estos establecimientos tampoco fueron ajenos los apoyos económicos del Banco Mundial y de los Bancos regionales (el Banco Interamericano de Desarrollo ---BID--- en América Latina, por ejemplo) cuya construcción y expansión fue fondeada con los recursos de los préstamos obtenidos por diferentes países. La expansión de la oferta hotelera de muchos países del mundo, incluyendo México, se puede entender en ese contexto. Otro factor que incidió en su desarrollo fueron los costos crecientes de terrenos y construcción, así como los intereses hipotecarios en Estados Unidos que hicieron prohibitiva la inversión en grandes propiedades para las compañías hoteleras al tiempo que aumentaba el riesgo empresarial. Así y gracias al contrato de administración, se transfirió el riesgo de la inversión del operador al dueño de la propiedad. El capital de riesgo que invierte la cadena es normalmente mínimo en esta modalidad de operación y es el propietario el que lleva la carga financiera y la responsabilidad de sufragar todos los costos de la operación (actualmente los términos de esos contratos se han vuelto menos injustos para el propietario aunque en su inicio, eran totalmente a favor de las cadenas operadoras¹⁶). Este tipo de contrato permitió también la expansión de las cadenas hoteleras incrementando el número de habitaciones bajo su control y mejorando así las utilidades para los accionistas.

El otorgamiento de créditos para la construcción de hoteles constituyó un acontecimiento muy feliz para las cadenas operadoras que ya no requirieron inversiones adicionales para el desarrollo de su labor especializada. Fueron, por el contrario, buscados por los inversionistas constructores de esos establecimientos, para solicitar que les operaran y vendieran entre los nuevos viajeros extranjeros, las habitaciones de sus nuevos hoteles. Esto significó un importante apoyo para las cadenas operadoras que, con ello, lograron imponer sus condiciones, sus estándares de diseño, de administración y financieras conformando prácticas para el tratamiento de los recursos humanos en la selección,

¹⁵ En ese tiempo subsidiaria de la aerolínea Pan Am de Juan Trippe y que había nacido en el contexto de expansión de esa aerolínea como una necesidad de combinar avión/alojamiento, pero también dentro del marco de expansión norteamericana tanto económica como política de cara a la Guerra Fría que caracterizó todo el periodo de postguerra (Jiménez, 1993: 25-33).

¹⁶ Existen tres modalidades para el pago de los servicios bajo contratos de administración: a) una cuota (fee) básica y única (hasta un 5% de los ingresos brutos distinguiéndose a veces entre ingresos por cuartos y por alimentos y bebidas; b) una cuota básica más una cuota por incentivos (hasta un 5% de ingresos brutos más un incentivo que puede ser de hasta un 10% sobre Utilidad Bruta de Operación ---UBO---. y c) Una cuota básica o un incentivo dependiendo de cuál sea mayor (Martorell, 2000: 45-46).

contratación y formación de personal. Esto es particularmente válido para empresas de grandes dimensiones (más de 200 cuartos) que requieren de una mayor especialización directiva y de operación, que no es idéntica para los hoteles de menores dimensiones (en los que hay también cadenas especializadas que acuerdan menores plazos de tiempo de gestión que las anteriores).

Actualmente se afirma que las condiciones son más equitativas para el propietario debido a la proliferación de empresas y con ello a la competencia implicada; sin embargo, debido a esa competencia algunas empresas para hacerse de algún contrato en particular, pueden aportar capital (*joint venture*) y esa aportación puede adoptar diferentes formas: que la empresa pague gastos de preapertura y/o capital circulante inicial necesario; puede incluir incluso la compra de mobiliario y/o decoración y/o equipo; algunas otras pueden adoptar la forma de una alianza estratégica entre propietarios y la compañía de dirección, en la que ambos aportan de forma conjunta y en efectivo, la hipoteca sobre la propiedad (Martorell, 2002).

Esta relación es importante porque a últimas fechas la alianza representa involucrarse con el proyecto integral de la propiedad, que significa participar en el negocio inmobiliario con algunas de las variantes existentes para las actividades de propiedad vacacional, de alta rentabilidad. La razón es simple: rentabilidad. El negocio hotelero tradicional es de largo plazo, sobre todo para el que hace la inversión en el terreno y la construcción del inmueble. De allí que las diferentes acciones que se verifican en el negocio inmobiliario aporten significativamente en la evaluación integral del proyecto en su conjunto. Sin embargo, la hotelería se requiere en los grandes proyectos inmobiliarios porque genera el tráfico de demanda necesario para la adquisición de bienes raíces y puede proporcionar a los adquirientes los servicios necesarios de mantenimiento, limpieza y cuidado que es preferente en el caso de 2das residencias, al no habitar permanentemente el lugar.

En el Cuadro 1.5 se presentan las ventajas y desventajas de esta modalidad de vinculación, según se trate del propietario o de la compañía operadora que administra el hotel.

Cuadro 1.5
Contratos de Administración: Ventajas e inconvenientes.

Para la Compañía Operadora		Para el propietario	
Ventajas	Desventajas	Ventajas	Desventajas
1. Financiamiento total de la propiedad.	1. Obtención de sólo una parte del beneficio.	1. Disminuye el riesgo de desarrollo de una actividad que potencialmente desconoce, sobre todo tratándose del mercado internacional.	1. Pérdida del control operacional del establecimiento
2. Riesgo reducido porque no hay inversión.	2. Pérdida de la generación de plusvalía inmobiliaria que se queda con el propietario.	2. Garantía de un beneficio mínimo y de la recuperación del capital invertido.	2. Riesgo de que la compañía gestora no posea los recursos necesarios y la experiencia requerida para adaptarse a la cultura local donde se ubica el establecimiento.
3. Al ser prácticamente inexistente la inversión se obtienen muy elevados resultados en ROI (Return on Investment) y ROE (Return on Equity)	3. El propietario puede, por diversas razones, buscar interferir en la dirección del hotel.	3. Mediante el reconocimiento y asimilación de una marca se incrementará el potencial de plusvalía del inmueble y el valor de la unidad de negocio.	
	4. Si no se obtiene o mantiene la rentabilidad existe el riesgo de cancelación del contrato.	4. Siendo bien operado genera ganancias, imagen y potencialmente nuevos negocios.	
	5. La expansión del operador está limitada por su disponibilidad de personal especializado.		

Fuente: Elaborado con base en Martorell, 2000, 47-48.

Esta es una tendencia relevante para los destinos, por los impactos de diferente tipo que tienen estas empresas en el modelo de desarrollo espacial y económico que adopta y, por lo tanto, en la comunidad local.

1.5. 5. Empresas de Franquicia

No parece extraño que uno de los conceptos de expansión de negocios más importantes del mundo tenga su origen en una de las organizaciones más antiguas y fuertes del planeta: la iglesia católica. En efecto, se afirma que la franquicia es un invento atribuible a ella cuando, para la recolección de

impuestos o diezmos, en la Edad Media se concedían franquicias a los recaudadores a cambio de un porcentaje. Tampoco resulta extraño que estuviera asociado a formas de extorsión y mecanismo de presión, en tanto la inquisición era en esa época, una institución igualmente poderosa. La combinación de hechos que constituyó la revolución industrial, la expansión económica de Estados Unidos en el territorio americano y algunas máquinas populares entre amplios sectores de la población (como lo fue el caso de las máquinas de coser *Singer*), le dieron una gran impulso y fuerza al concepto de franquicia como sistema de ventas (Martorell, 2000, 35).

El principio de la franquicia es acortar el tiempo de aprendizaje en un negocio y expandir la marca asociada. La franquicia es referida como “la forma de entrar a un negocio de manera independiente sin tener que hacerlo solo”. Los franquiciadores, esto es, aquellos que prestan su nombre, sistema comercial y productos acordaron con los franquiciados (aquellos que pagan por contrato, un *royalty* o cuota por utilización del nombre y sistema comercial del franquiciador). Hay diferentes tipos de franquicia¹⁷.

El sistema de franquicia en la hotelería se debió a Holiday Inn que inició su operación a escala internacional en 1964. En el sector hotelero el contrato suele firmarse por periodos de 20 a 30 años y por una cantidad fija anual, siendo prorrogable a su vencimiento si ambas partes están satisfechas. La empresa franquiciadora suele realizar inspecciones anuales y a fin de observar el exacto cumplimiento de las normas de la unidad corporativa y del proceso productivo. Los contratos de franquicia están siempre a favor del franquiciador. Se trata de mantener la calidad y conseguir un estricto control global del negocio hotelero. Para el éxito de su expansión, el cumplimiento de los estándares es el eje de la satisfacción y subordina todos los aspectos operativos a su cumplimiento. Otro de los requisitos para al franquiciador es el tener una situación financiera satisfactoria. Se busca una selección cuidadosa debido a que supone una relación que será de largo plazo. Cuando los establecimientos cuentan ya con estándares y niveles de calidad equivalentes, el diseño puede reproducirse en los hoteles de forma universal. Y este es uno de los problemas más frecuentes porque hay diferentes formas de construcción de acuerdo al clima, la historia, etc., y debe reflejar las particularidades culturales que hacen del lugar un destino diferente. Este es otro de los factores que influye y han influido en la imagen prototípica de los hoteles y de los destinos.

Los métodos y estrategias de expansión se hacen cada vez más uniformes y eliminan las diferencias esenciales que distinguían la hotelería europea de la norteamericana. Actualmente, Europa es considerada como la principal oportunidad para las cadenas hoteleras norteamericanas que, afirma Martorell (2002: 35-38), buscan introducirse a nuevos mercados sin grandes inversiones financieras y sin los riesgos implícitos en la adquisición de establecimientos. En el Cuadro 1.6 se muestran las ventajas y desventajas que tiene esta modalidad de vinculación, según se trate del franquiciador o franquiciado.

¹⁷ La *franquicia de marca*, que se ajusta a la definición anterior. Se denomina actualmente *Franquicia de Marca de Producto*, y ha disminuido sensiblemente su volumen de operaciones en algunos sectores desde los años sesenta (Martorell, 2000: 35). De otro lado, avanza la *Franquicia de Formato de Negocios (Business Format Franchising)*. Esta modalidad relaciona franquiciadores y franquiciados, involucrando no sólo el producto y servicio del primero, sino también una estrategia comercial integral que incluye el programa de marketing, la formación de personal, los manuales de operación, los controles de calidad, así como el establecimiento de estándares y una comunicación fluida y constante. Este es el tipo de franquicia del que una empresa puede beneficiarse realmente. Un tercer tipo de franquicia es la *Franquicia de Conversión (Conversion Franchising)*, que se distingue por ser una opción que tienen negocios existentes para reconvertirse en una especie de punto de venta o “filial”, de una sociedad principal. Con esta opción, el negocio independiente puede acceder a ventajas como un mayor impacto en la comercialización; una actualización constante y el reconocimiento de un amplio sector de consumidores. (Martorell, 2000: 35-36). Las *Franquicias Master* otorgan el derecho de expandir una marca en una determinada región del mundo.

Cuadro 1.6.
Franquicias: Ventajas e inconvenientes.

Franquiciador		Franquiciado	
Ventajas	Desventajas	Ventajas	Desventajas
1. Recibe una cantidad fija por regalías.	1. Riesgo de que el franquiciado no cumpla con los estándares establecidos, dañando la reputación de la marca.	1. Identidad de marca reconocida internacionalmente que le posiciona en el mercado rápidamente.	1. Costo de las cuotas y efectos en las tarifas y en el potencial de operación que deben incrementarse para subsanar los pagos.
2. Internacionaliza y acrecienta su producto y marca hotelera sin comprometer recursos financieros.	2. Potencial de rivalidad entre franquiciador y franquiciado.	2. Seguridad de un sistema tecnológico y operacional probado, reduciendo el riesgo al mínimo.	2. Posible inversión inicial considerable en la formación del personal y para adecuarse a las normas y lo estándares del Franquiciador.
3. Permite fortalecer las ventas y el marketing en los más importantes mercados meta nacionales e internacionales, sin gastos excesivos.	3. Alto costo de inicio del sistema de franquicia.	3. Asesoramiento sobre el potencial de la ubicación de la propiedad; y asesoramiento en la dirección financiera. Normas de calidad y procedimientos supervisados.	3. Dificultad de reconvertirse con otra franquicia si existiere falta de acoplamiento con la franquicia primera.
4. El franquiciador forma parte del negocio lo que le motiva a incrementar la facturación.	4. La óptima selección de franquiciados es clave para el éxito.	4. Soporte y apoyo en ventas (teléfono gratuito, sistema de referidos de otros asociados), marketing y RP del franquiciador; economías de escala por compras centralizadas.	4. Riesgo de que el franquiciador pueda quebrar y la consiguiente extinción del negocio.
5. Disminuye al costo de acceso a un SRC	5. Falta de certeza en la transparencia de los resultados informados por el franquiciado	5. Conexión a los SRC vinculados a los GDS y vinculación rápida con programas de fidelización.	5. Pérdida de identidad individual.

Fuente: Martorell, 2000, 38-40.

La franquicia es una estrategia que utilizan las 10 principales cadenas del mundo.

1.5. 6. El *Branding* (la marca) en la hotelería

Se define como marca un nombre o designación; un diseño o símbolo o ambos combinados, que es utilizado para identificar un servicio suministrado por una organización o institución. También se

define como —un nombre, término, símbolo o una combinación de estos destinado a identificar los bienes y servicios de un vendedor o grupo de vendedores y a diferenciarlos de los de los competidores” (Martorell, 2000, 51).

El branding (las marcas) se pueden explicar en el turismo por cuatro factores:

1. Los clientes repetitivos representan una fuente de ingresos relevante y por lo tanto la satisfacción del cliente asegura su retorno; se busca asociar a la marca reconocible con esa satisfacción. En suma, la aceptación del producto mejora popularizando los nombres comerciales.
2. Destaca la importancia de obtener reconocimiento de marca por parte de los consumidores en virtud del ritmo de introducción de marcas en el mundo que dificulta las tareas de los agentes de viajes.
3. La elección de una marca implica mezclas de productos (marketing mix) de las cadenas que sean consistentes con el producto, promoción, política de precios y distribución.
4. Debido a la búsqueda que tienen los turistas de nuevas experiencias, la lealtad total es difícil de obtener en el turismo. Derivado de esa búsqueda, es importante la diferenciación y el reconocimiento de marca, asociado con atributos específicos.

La marca se crea para llevar a la conciencia del consumidor los atributos que se asocian a ella buscando así la lealtad al producto. El objetivo comercial es conseguir una mayor participación de mercado. Sin embargo, Martorell (2000, 53) también refiere la existencia de tres razones para que las cadenas desarrollen diferentes marcas: 1) el deseo de una cartera con productos diferentes; 2) la satisfacción de las necesidades de las propias cadenas ante el potencial de desarrollo y la necesidad de las empresas de mantener el crecimiento dentro de un mercado saturado; la necesidad de racionalizar o unificar una cadena inconsistente por la heterogeneidad de los establecimientos afiliados a ella y la necesidad de responder a los objetivos de los promotores uniendo el concepto del hotel al territorio, local o instalación disponible. (citado por Lee, [1985], Martorell, 2000, 53); y 3) resulta más rentable crear nuevas marcas que renovar los hoteles existentes.

Los razonamientos económicos vinculados a las marcas dejan claro que no es necesariamente una cuestión de segmentación lo que lleva a su creación sino más bien, puede estar matizado por la necesidad de las empresas para hacer compatible la existencia de hoteles de diferentes condiciones y edades que, sin embargo, son fuente potencial de negocio para las empresas con la existencia de una marca apropiada. De esta manera, el posicionamiento de la marca en el segmento significa comunicar las variables pertinentes tales como psicológicas, psicográficas y de comportamiento, que la cadena hotelera informa a su mercado objetivo en relación con los atributos diferenciadores de su producto respecto de aquellos de la competencia¹⁸. Por esa razón se afirma que (Martorell citando a Yesawich [1985], 2000, 53): “*el éxito de una marca múltiple depende de la creación y más importante aún, del mantenimiento de una diferenciación clara en la mente del consumidor*”. Esos aspectos son relevantes debido a los imaginarios que se generan en la mente del consumidor y que son implantados por los

¹⁸ Los cuatro tipos de estrategia que se citan para la creación de marcas son: *Estrategia de marca individual* (ampara un nombre separado de cada producto sin referencia a una línea de producto a la cual está integrado.); 2) *Estrategia de marca de una línea de productos* (aplica a una marca similar separada a cada clase de producto similares. Por ejemplo Choice Hotels International tiene seis líneas de productos: Quality, Clarion, Comfort, Sleep, Rodeway Inn y Econolodge); 3) *Estrategia de nombre de marca corporativa* combina la marca comercial con el nombre individual del producto (Como ejemplo se describe Best Western International); 4) *Estrategia de marca de familia*, que atribuye a un mismo nombre de familia todos sus productos (Hilton Hotels Corp y sus Hilton Hotels, Hilton Inns y Hilton Suites).

mensajes de la publicidad de las empresas. En el Cuadro 1.7 se presenta un concentrado de lo que se consideran ventajas y desventajas de las marcas.

Cuadro 1.7
Ventajas y Desventajas de las Marcas en la industria hotelera

Ventajas	Desventajas
1. Las marcas comerciales facilitan la identificación del producto o servicio para los clientes	1. los productos son actualizados regularmente y reemplazados por nuevos productos.
2. El nombre suele o busca asegurar cierta calidad en el producto.	2. La modificación de las especificaciones pueden afectar a los hoteles que no están alineados con las nuevas especificaciones.
3. El nombre comercial crea una imagen al producto (y también a la empresa).	3. La demanda de hoteles de una marca no es necesariamente paralela a la de otros establecimientos de la misma marca o cadena (produce diferencias de precios para adaptarse a los distintos mercados).
4. Facilita a los clientes la comparación de diferentes precios.	4. Debido a las normas de construcción de los diferentes destinos es difícil lograr homogeneidad en la apariencia externa de los hoteles.
5. Con un nombre comercial aumenta la imagen social y el prestigio del producto sobre todo si la marca es internacional.	

Fuente: Martorell, 2000, 55-56.

La industria de viajes y el turismo es un negocio muy competitivo y, hasta hace muy poco tiempo, extremadamente dependiente de las agencias de viajes y los tours operadores¹⁹. Y una marca importante es fácil de recordar tanto para el cliente como para los intermediarios. Lo anterior es relevante porque, en realidad, los afiliados a la marca contribuyen de manera muy significativa a su propia creación (con sus recursos y su trabajo de confirmación de calidad). La experiencia de los consumidores les lleva a tomar los menores riesgos posibles debido a que tienen poco margen de maniobra; por ello, una marca les ofrece un marco de referencia para su decisión. Las 25 principales marcas en el mundo, consideradas a partir de cuartos afiliados, se presentan en el Cuadro 1.8. Las marcas hoteleras que tienen el mayor número de cuartos afiliados en 1998 y el 2005, son la cadena Best Western (de operación básica en la modalidad de franquicias) y la cadena Holiday Inn. En los dos años comparados han existido cambios de preeminencia de las marcas a partir de la tercera posición. Pero mientras que en 1998 había 8 marcas con más de 100 mil cuartos afiliados, en el 2005 existen ya 12 marcas en esa condición.

¹⁹ La gran variable de cambio es Internet y sus ramificaciones que pueden modificar estas condiciones en el futuro, si se comprenden e instrumentalizan los mecanismos para hacer de Internet una herramienta de la industria independiente de viajes.

Cuadro 1.8
Principales marcas de hotel en el mundo (1998-2005)

Lugar	Marcas Hoteleras	1998	Lugar	Marcas Hoteleras	2005
		Cuartos			Cuartos
1	Best Western	301,899	1	Best Western	315,875
2	Holiday Inn	287,452	2	Holiday Inn Hotels & Resorts	267,816
3	Days Inn of America	163,999	3	Marriott Hotels & Resorts	183,455
4	Comfort	132,784	4	Hilton Hotels	166,295
5	Ramada	131,591	5	Days Inn of America	150,302
6	Marriott Hotels & Resorts	130,500	6	Comfort Inn	148,999
7	Sheraton Hotels	121,195	7	Hampton Inn	134,121
8	Super 8 Motels	108,111	8	Sheraton Hotels	134,007
9	Radisson Hotels	89,872	9	Holiday Inn Express (by Holiday Inn)	133,554
10	Hampton Inn	86,081	10	Super 8 Motels	124,031
11	Motel 6	84,926	11	Ramada	108,937
12	Hilton Hotels	76,498	12	Quality	105,790
13	Quality	75,472	13	Courtyard by Marriott	99,669
14	Holiday Inn Express	69,995	14	Radisson Hotels & Resorts	96,135
15	Hyatt Regency	64,760	15	Motel 6	88,657
16	InterContinental	59,661	16	Mercure	87,233
17	Courtyard by Marriott	57,900	17	Ibis	78,780
18	Howard Johnson	51,807	18	Hyatt Regency	72,084
19	Hilton International	49,290	19	Crown Plaza Hotels	69,255
20	Novotel	48,553	20	Residence Inn	65,404
21	Doubletree	46,811	21	Econo Lodge	58,444
22	Ibis	45,930	22	Westin Hotels	52,010
23	Econo Lodge	45,656	23	Renaissance Hotels & Resorts	50,559
24	Westin Hotels	45,001	24	Fairfield Inn	48,232
25	Mercure	44,926	25	La Quinta Inn & Suites	47,999

Fuente: Hotels Magazine. July 1999 y 2006.

Martorell reconoce (2000, 55) dificultades para lograr consistencia en las marcas por la naturaleza del producto hotelero, ya que son difíciles de controlar algunos intangibles de la calidad homogénea, como el comportamiento del personal o la experiencia particular de cada consumidor en un momento dado. De hecho esa homogeneidad resulta insatisfactoria para algunos viajeros que, por el contrario, prefieren ver señaladas las diferencias culturales del lugar al que llegan.

1.5. 7. Los Consorcios hoteleros.

Los *Consorcios* son entendidos como —propietarios de unidades independientes que se afilian voluntariamente...buscando beneficios al acceder a recursos más importantes de los que tendrían por sí mismos”. Y se añade el que —su objetivo se lograrán mediante el establecimiento de una oficina centralizada cuyas actividades se financiarán gracias a una recaudación o suscripción de los hoteles miembros del consorcio” (Martorell, citando a Housden y a Littlejohn, 2002: 30). El desarrollo de esta forma de asociación ha sido notable por las virtudes que tiene para los hoteles y la administración de hoteles independientes y frente al desarrollo de las grandes cadenas. En México ha sido poco estudiado. El estudio de FONATUR (1984) y el de Jiménez (1998) no contemplaron, en su momento, esta forma de asociación.

Se distinguen cuatro tipos de consorcios (Martorell citando a Slattery y a otros, 2002: 30):

1. *Consorcios integrales*: organizaciones que ofrecen asistencia en recursos humanos, suministros, comercialización y servicio.

2. *Consortios de marketing*: estas organizaciones centran su funcionamiento en la provisión de expertos de marketing. Un ejemplo de este tipo de consorcios es *Small Luxury hotels of the World*.
3. *Consortios de Reservaciones*. Esos consorcios proporcionan un sistema de reservaciones basados en un número de teléfono gratuito. Se señala la organización *Utell* como el ejemplo más representativo de este tipo de consorcio. Algunas de las organizaciones que cayeron en la actual definición de consorcio, fueron conocidos en su momento como Representantes de hoteles (Rep's); estaban centrados en las venta por comisión y fueron populares durante los 70's y 80's. El concepto evolucionó a las organizaciones actuales (consorcios).
4. *Consortio de referencia*. Se basan en afiliaciones con sistemas de reservaciones computarizadas (SRC) de compañías aéreas. Martorell afirma (2000, 30) que este tipo de consorcio es más frecuente en cadenas hoteleras que en hoteles independientes --- probablemente por la capacidad para negociar en unos pocos actos y a escala mundial, grandes volúmenes de oferta---

Se señala que debido a su crecimiento mundial, es prácticamente imposible distinguir los cuatro tipos anteriores. *Utell* por ejemplo inició como un consorcio de reservaciones (representante o Rep) y a mediados de los 80's incluyó el suministro de servicios de comercialización a sus miembros²⁰. Con la fusión que la constituyó en el año 1997, Rezolutions se convirtió en líder mundial en este tipo de consorcios. Actualmente (2004) se encuentran en su asociación un total de 1.26 millones de cuartos. *Pegasus* asociado a estos proporciona soluciones tecnológicas de GDS a hoteles y otros actores de la industria de viajes con tres divisiones: Disco, HCC y TravelWeb. Con esta última empresa, *Pegasus* procesa reservaciones hoteleras a través de Internet mediante su propio servicio de reservaciones (TravelWeb) y vía NetBooker. En el Cuadro 1.9 se presentan los más importantes consorcios hoeleros en el mundo para el año 2005.

²⁰ Martorell (2000: 31) afirma que a ello se pueden añadir tres factores a la complejidad de los consorcios: 1) la posibilidad de pertenencia múltiple a diferentes consorcios, algo cada vez más restringido--; 2) la pertenencia de cadenas hoteleras, individual o colectivamente, a un consorcio. 3) su crecimiento tiende a provocar su conversión a una sociedad limitada o corporación, manteniendo a los miembros elegidos en su planta de directores.

Cuadro 1.9
Principales consorcios hoteleros en el mundo (1998 y 2005)

Lugar	Consortios	País	2005	
			Cuartos	Hoteles
1	Utell/Unirez (Pegasus Solutions Rep. Services).	Dallas, Texas USA	1,161,467	7,684
2	SynXis Corp.	Southlake, Texas. USA	808,920	6,741
3	Supranational Hotels	London, England	250,000	1,500
4	Hotusa-Eurostar-Familia Hotels	Barcelona, España	157,789	1,763
5	InnPoints Worldwide	Albuquerque, NM USA	154,418	1,367
6	Keytel S. A.	Barcelona, España	130,000	1,300
7	WorldHotels	Frankfurt am Main , Alemania	102,000	525
8	Leading Hotels of the World	New York, USA	83,000	430
9	Associated Luxury Hotels	Washington D.C. USA	68,000	87
10	Preferred Hotels Group	Chicago Ill. USA	66,670	316
11	Logis de France	Paris , Francia	65,019	3,399
12	AHMI RES-Hotel (The International).	Paris, France	39,000	237
13	Great Hotels Organization	London, England	35,699	235
14	Historic Hotels of America	Washington D.C. USA	34,014	209
15	Sceptre Hospitality Resources (SWAN)	Englewood Colo. USA	23,147	159
16	Luxe Worldwide Hotels	Los Angeles Calif. USA	20,000	200
17	Small Luxury Hotels of the World	Surrey, England	18,000	359
18	ILA-Chateaux & Hotels of de Charme	Bruselas , Bélgica	15,652	286
19	Minotel International	Lausane Suiza	15,000	253
20	Epoque Hotels	Miami Fla. USA	13,654	223
21	Chateaux & Hotels de France	Paris, Francia	13,412	540
22	The Charming Hotels of the World	Roma Italia	11,664	159
23	Design Hotels	Berlin, Alemania	11,000	143
24	Relais & Chateaux	Paris, Francia	10,583	453
25	Distinguished Hotels International.	New York USA	6,477	109

Lugar	Consortios	País	1998	
			Cuartos	Hoteles
1	REZ Solutions Inc.	Phoenix USA	1,500,000	7,700
2	Lexington Serics Corp.	Irving, Tx. USA	375,000	3,000
3	VIP International Corp	Calgary, Alberta	183,500	1,468
4	Supranational Hotels	London, England	123,500	827
5	Leading Hotels of the World	New York USA	90,200	315
6	Hotusa-Eurostars-Familia Hotel	Barcelona, España	80,000	757
7	Keytel S.A.	Barcelona, España	76,000	650
8	Logis de France	Paris, Francia	66,180	3,682
9	SRS Hotels Steigenberger	Frankfurt am Main , Alemania	60,300	365
10	Sceptre Hospitality Resources	Englewood Colo. USA	55,904	105
11	Golden Tulip Worldwide Hotels	Brentwood Middlesex England	49,789	394
12	Associated Luxury Hotels	Washington D.C. USA	35,657	62
13	Summit Hotels & Resorts	Brentwood Middlesex England	31,846	159
14	Minotel International	Lausane Suiza	31,000	720
15	TOP International Hotels	Dusseldorf Alemania	30,000	260
16	Sterling Hotels	Phoenix USA	27,320	92
17	Robert F. Warner Inc.	New York USA	26,050	164
18	Preferred Hotels Worldwide	Chicago Ill. USA	24,115	114
19	Historic Hotels of America	Washington D.C. USA	23,844	127
20	Prima Hotels	New York USA	22,143	143
21	ILA-Chateaux & Hotels of de Charme	Bruselas , Bélgica	18,295	418
22	Flag Choice Hotels	Melbourne Victoria Australia	18,000	489
23	Small Luxury Hotels of World	Surrey, England	14,555	246
24	Concorde Hotels Group	Paris, Francia	14,000	74
25	Relais & Chateaux	Paris, Francia	10,000	415

Fuente: Hotels Magazine, July 1999 y 2006.

En el contexto actual del negocio turístico internacional, los establecimientos individuales no cuentan con la experiencia ni el nivel de inversión necesarios para trabajar a escala mundial en sistemas de reservaciones, campañas promocionales, etc., mientras que en un consorcio se ofrece esa oportunidad a los hoteleros independientes. Martorell (2000, 31), ofrece diferentes razones para comprender el desarrollo de este tipo de consorcios: el auge del turismo internacional; su diversificación y connotación global; la necesidad de enfrentar la competencia internacional con las cadenas hoteleras y muchas de sus ventajas y modalidades de operación (presencia mundial, promoción e imagen de marca, capacidad de negociación con proveedores y tour operadores, etc.). También influye el hecho de que una asociación de esfuerzos disminuye el riesgo independiente y se beneficia y retroalimenta de la experiencia individual que se transforma en colectiva, a un costo razonable.

Generalmente se afirma que existe una serie de ventajas que tiene la operación en cadena frente a la operación independiente. Así por ejemplo, las cadenas tienen mayor capacidad para afrontar cuestiones tan relevantes para el sector como la mejora de la calidad en las instalaciones, la falta de infraestructura básica en algunos destinos turísticos, la mejor capacitación de los trabajadores y la

introducción de tecnologías de información en la gestión o la disminución de la excesiva dependencia de los hoteles individuales frente a los tour operadores (García Almeida, 2004: 41)²¹.

1.5.8. Características de vinculación de las 10 principales cadenas hoteleras internacionales

En el Cuadro 1.10 siguiente, se muestra la situación reciente de las formas de vinculación de los hoteles con las diferentes cadenas hoteleras y pone de relieve las estrategias de crecimiento corporativo:

Cuadro 1.10
Formas de vinculación en los hoteles de las 10 principales cadenas hoteleras en el mundo (2004-2006).

	Nombre	Hoteles	% En Hoteles		Nombre	Hoteles	% En Hoteles
1	InterContinental Hotel Group (2006) 1/			6	Hilton Hotels Corp. 2006 4/		
	Franquiados	3,204	85.6%		Franquiados	2,242	76.4%
	Administrados	512	13.7%		Administrados	343	11.7%
	Arrendados y en propiedad	25	0.7%		Otros (Arrendados y en propiedad) 5/	350	11.9%
	Total	3,741	100.0%		Total	2,935	100.0%
2	Wyndham (antes Cendant) 2006 2/			7	Best Western 2006 4/		
	Franquiados e/	6,441	99.5%		Franquiados	4,114	100.0%
	Administrados	-	-		Administrados	-	-
	Otros (Arrendados y en propiedad) 5/	32	0.5%		Otros (Arrendados y en propiedad) 5/	-	-
	Total	6,473	100.0%		Total	4,114	100.0%
3	Marriott 2006 4/			8	Starwood hotels & Resorts Worldwide 2006 4/		
	Franquiados	1,784	63.0%		Franquiados	360	41.3%
	Administrados	947	33.4%		Administrados	426	48.9%
	Otros (Arrendados y en propiedad) 5/	101	3.6%		Otros (Arrendados y en propiedad) 5/	85	9.8%
	Total	2,832	100.0%		Total	871	100.0%
4	Accor 2007 3/			9	Global Hyatt 2006 4/		
	Franquiados	1,089	28.1%		Franquiados	425	56.7%
	Administrados	535	13.8%		Administrados	186	24.8%
	Arrendados (Rentas fijas y variables)	1,396	36.1%		Otros (Arrendados y en propiedad) 5/	138	18.4%
	En propiedad	852	22.0%		Total	749	100.0%
	Total	3,872	100.0%				
5	Choice Hotels International. 2006 4/			10	Carlson Hospitality Worldwide. 2006 4/		
	Franquiados	5,376	100.0%		Franquiados	905	95.8%
	Administrados	-	-		Administrados	n-d	-
	Otros (Arrendados y en propiedad) 5/	-	-		Otros (Arrendados y en propiedad) 5/	40	4.2%
	Total	5,376	100.0%		Total	945	100.0%

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

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

2. Wyndham Worldwide. *Investor day*. December, 11, 2007: www.corporate-ir.net/media_files/nys/121107/01_wyndham_1257.pdf Consultado el 15 de agosto del 2008.

3/ Accor. Hotel Portafolio. : http://www.accor.com/ consultado el 18-08-2008.

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

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

Fuente. Elaboración propia.

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

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

²¹ En realidad, estas afirmaciones se pueden constatar con la experiencia de algunos destinos españoles cuya dependencia de los Tour Operadores llevó en los 70's a la crisis del turismo Español (ver Gaviria, 1974).

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

- Las cadenas que presentan una modalidad de mayor control en las operaciones (administración o gestión y arrendamiento fijo o variable) son dos: Accor, Starwood. Ambas tienen alrededor de la mitad de sus hoteles en alguna de estas modalidades. Para otras dos, Marriott y Hyatt representan alrededor de dos quintas partes de su total de hoteles (entre 37% y 43.2%). Y para Hilton e Intercontinental esa proporción es baja: representan una cuarta y una décima parte de su total respectivamente (23.5% y 14.4%).
- La modalidad de inversión en hotelería (y de control total de la operación), parece estar llegando a su fin, al menos para las diez principales cadenas internacionales del mundo. De hecho, la cadena francesa Accor era la única que mostraba una proporción menor en el número de hoteles vinculados en la modalidad de franquicia al tener el 22% de los hoteles en propiedad (aunque noticias recientes anuncian nuevas estrategias que modificarán esa situación²²).

1.6. Distribución regional de las principales cadenas hoteleras en el mundo.

En las particularidades de la distribución regional de las 10 primeras cadenas hoteleras (para los años 1998 y 2001) destaca lo siguiente: en primer lugar, el hecho de que en América las 10 principales cadenas tienen una muy alta participación en la oferta total de cuartos de la región (dos quintas partes o 42%), atribuibles principalmente a la participación de las cadenas norteamericanas. También para Latinoamérica y el Caribe, Propin *et al*, ha señalado lo siguiente (Propin, *et al*, 2004: 137-139): a) la preeminencia de las cadenas internacionales de origen norteamericano; b) la concentración de la oferta de esas cadenas en México y en el Caribe (de Cuba al arco insular de barlovento); y c) la preferencia por asentarse en las grandes ciudades de América Latina, para recibir y aprovechar el tráfico de huéspedes que viajan y se alojan por motivos de negocios. Le sigue en importancia la región de Australasia (Polinesia, Melanesia y Micronesia) donde representan casi una cuarta parte (23.5%).

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

En el Cuadro 1.11 se presenta la participación de la oferta de cuartos de las 10 principales cadenas hoteleras en el mundo respecto del total de cuartos en las regiones donde operan.

²² Informes periodísticos señalan que al inicio del año 2008, el grupo Accor inició una estrategia diferente, orientándose a desprenderse de activos para favorecer otras formas de vinculación con poca o nula participación de capital (franquicia o arrendamiento variable y gestión): Así se entiende la noticia de que Accor vendió la propiedad de 198 hoteles a lo largo del ejercicio 2007. La venta significó un monto considerable de sus activos hoteleros. Un ejecutivo de esa firma señala que, con esas ventas, "... el 55% del parque hotelero es administrado por contratos de alquiler variable, gestión o franquicia, poco sensibles a los ciclos económicos, frente al 35% a finales de 2001" (**Hosteltur**. 29-02-2008).

Cuadro 1.11
Participación de la oferta de cuartos de las 10 principales cadenas hoteleras en la oferta de cuartos por regiones en el mundo (1998 y 2001).

Región	10 Primeras Cadenas (A)		Mundo (B)		Porcentaje (A/B)	
	1998 a/	2001 a/	1998 b/	2001 c/	1998	2001
Subtotal Europa	388,582	529,199	5,319,183	5,586,834	7.3%	9.5%
Subtotal África (y Medio Oriente)	141,884	87,995	724,973	960,014	19.6%	9.2%
Subtotal Asia del Norte y del Sur	100,293	113,683	3,422,117	3,580,884	2.9%	3.2%
Subtotal Australasia (Australia, Polinesia, Melanesia y Micronesia)	30,519	58,683	239,114	249,343	12.8%	23.5%
Subtotal América	2,158,595	2,460,620	5,839,056	6,096,182	37.0%	40.4%
Total	2,731,878	3,250,180	15,566,307	16,473,257	17.5%	19.7%

a/ Las 10 principales cadenas consideradas son: 1. Cendant Corporation; 2. Six Continents PLC; 3. Marriot International; 4. Accor 5. Choice Hotels international; 6. Hilton Hotels Corporation; 7. Best Western International; 8. Starwood Hotels and Resorts Worldwide; 9. Carlson Hospitality Worldwide; 10. Sol Meliá. Elaborado a partir de los datos de Martorell Cunill, Onofre. (2002).

b/ Elaborado con datos de la OMT (2001) Compendium of tourism statistics. Data 2001.

c/ Elaborado con datos de la OMT (2006) Compendium of tourism statistics. Data 2000-2004. (Edition 2006).

a/ Fuente: Elaborado con los datos de Martorell (2002) y de la OMT citados.

Como se observa, es en América donde la participación es más relevante debido al peso de EUA y sus cadenas; su participación ha aumentado ligeramente para situarse en dos quintas partes en el año 2001. Otra región que registra un aumento en su participación relativa es Australasia que pasó del 12.8% año 1998 al 23.5% año 2001 aunque su volumen de cuartos es pequeño comparado con otras regiones. Es notable la baja proporción que tiene la hotelería de cadena en la región de Europa.

En el Cuadro 1.12 se presenta a detalle la distribución regional de la oferta de cuartos de las 10 principales cadenas hoteleras en el mundo, respecto del total de cuartos en las regiones donde operan.

Cuadro 1.12
Participación de la oferta de cuartos de las 10 principales cadenas hoteleras en la oferta de cuartos por subregiones en el mundo (1998 y 2001)

Región	Mundo por Región (OMT)			Mundo por Región (OMT)		
	1998			2001		
	Cuartos en el Mundo por Subregión	Cuartos de las primeras 10 cadenas en el mundo por Subregión	Participación de los Cuartos de las 10 primeras cadenas en el Mundo 1/	Cuartos en el Mundo por Subregión	Cuartos de las primeras 10 cadenas en el mundo por Subregión	Participación de los Cuartos de las 10 primeras cadenas en el Mundo 1/
Europa del Norte	301,638	89,819	29.8%	328,548	143,799	43.8%
Europa del Sur (Meridional)	2,097,082	64,526	3.1%	2,223,354	96,045	4.3%
Europa Occidental	1,974,092	217,620	11.0%	2,072,600	260,940	12.6%
Europa Oriental Central	760,329	12,291	1.6%	742,359	22,286	3.0%
Europa Mediterránea oriental	186,042	4,326	2.3%	219,973	6,129	2.8%
Subtotal Europa	5,319,183	388,582	7.3%	5,586,834	529,199	9.5%
Oriente Medio	332,080	21,773	6.6%	425,238	39,141	9.2%
África del Norte	200,099	18,121	9.1%	249,575	28,264	11.3%
África Central	19,817	454	2.3%	26,479	1,290	4.9%
África Occidental	39,923	1,870	4.7%	49,421	2,468	5.0%
África Oriental	33,078	553	1.7%	105,887	1,120	1.1%
África Austral	99,976	11,118	11.1%	103,414	15,712	15.2%
Subtotal África	724,973	32,116	4.4%	960,014	48,854	5.1%
Asia del Noreste	2,532,697	59,523	2.4%	2,598,807	76,940	3.0%
Sureste Asiático	784,495	39,050	5.0%	886,881	35,135	4.0%
Asia del Sur	104,925	1,720	1.6%	95,196	1,608	1.7%
Subtotal Asia	3,422,117	100,293	2.9%	3,580,884	113,683	3.2%
Australasia	239,114	30,519	12.8%	249,343	58,683	23.5%
Subtotal Australasia	239,114	30,519	12.8%	249,343	58,683	23.5%
Norteamérica	4,430,003	2,089,201	47.2%	4,567,271	2,346,066	51.4%
Centroamérica	473,995	36,841	7.8%	549,396	43,722	8.0%
Caribe	196,873	18,359	9.3%	218,872	30,123	13.8%
Sudamérica	738,185	14,194	1.9%	760,643	40,709	5.4%
Subtotal Américas	5,839,056	2,158,595	37.0%	6,096,182	2,460,620	40.4%
TOTAL	15,566,307	2,731,878	17.5%	16,473,257	3,250,180	19.7%

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

Europa

Europa del Norte: Dinamarca; Escocia, Finlandia, Irlanda, Islandia, Islas del Canal, Islas Feroes, Noruega, Suecia, Reino Unido.

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

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

Europa Oriental Central: Armenia, Azerbaijón, Belarus, Bulgaria, Eslovaquia, Estonia, Georgia, Hungría, Kazajistán, Kirguistán, Latvia, Letonia, Lituania, Polonia República Checa, República de Moldova, República Eslovaca, Rumanía, Rusia, Tayikistán, Turkistán, Ucrania, Uzbekistán.

Europa Mediterránea Oriental: Chipre, Turquía.

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

África

África del Norte: Angola, Djibouti, Argelia, Marruecos, Sudán, Túnez.

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

África Occidental: Benin, Burkina Faso, Gambia, Ghana, Guinea, Cabo Verde, Costa de Marfil, Malí, Mauritania, Nigeria, Senegal, Sierra Leona, Togo.

África Oriental: Burundi, Comoros, Etiopía, Madagascar, Malawi, Mauricio, República de Tanzania, Mozambique, Ruanda, Uganda.

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

Asia

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

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

Asia del Sur: Afganistán, Bangladesh, Bután, Irán, Maldivas, Nepal, Pakistán, Sri Lanka.

Australasia: Australia, Nueva Zelanda.

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

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

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

América

Norteamérica: Canadá, Estados Unidos, Hawái.

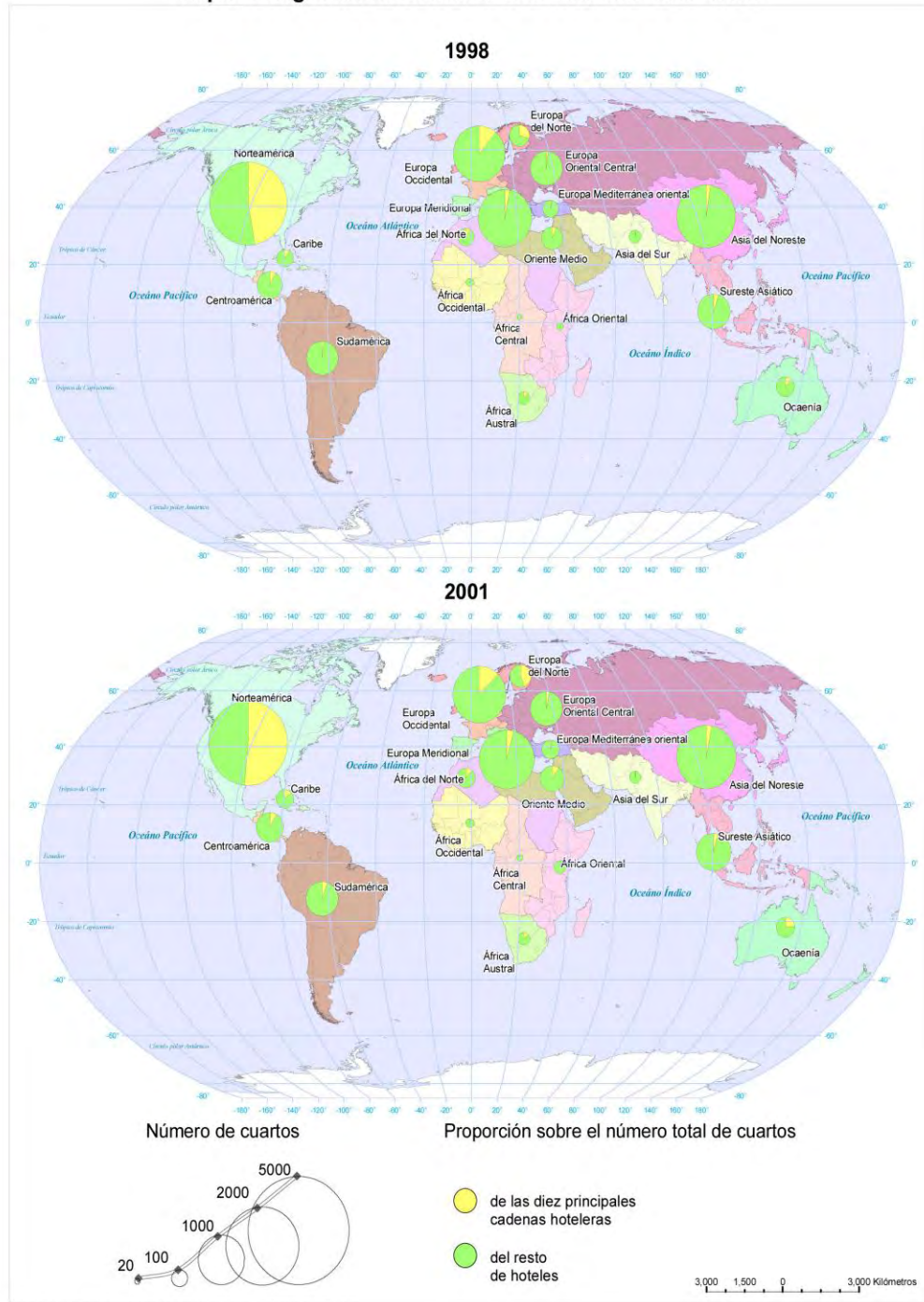
Centroamérica: Belice, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua, Panamá.

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

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

Fuente: Elaboración propia con los datos de Martorell Cunill (2002); OMT (2001); OMT (2006) y UNWTO. Database november, 2006 y UNWTO. World Tourism Barometer. Vol. 5. Jan, 2007.

Mapa 1. Regiones turísticas: oferta hotelera 1998 - 2001



Fuente: Elaboración propia con datos de Martorell Cunill (2002); OMT (2001) y OMT (2006).

1.7. Las modernas cadenas hoteleras en retrospectiva

La tradición de dar alojamiento se remonta a los tiempos más antiguos. Entre los griegos era obligatoria la hospitalidad hacia cualquier extranjero durante la época de las olimpiadas y las peregrinaciones. Entre los romanos, todo ciudadano tenía derecho a solicitar albergue para hacer un alto en el camino. En localidades donde la hospitalidad era vista con desprecio ---localidades dominadas por el imperio---, iba surgiendo en paralelo otro tipo de hotelería que alcanzó muy rápidamente pésima reputación. En ocasiones, los hoteleros privados fueron acusados de fomentar la prostitución y de defraudar y robar a sus clientes: los huéspedes. Fue tan grave la situación que incluso, ya en la época de Nerón, se tuvo que legislar para evitar estos problemas (Perrin, 1976). En la Edad Media, la situación no era muy diferente: los mesones se habían convertido en auténticas guaridas de truhanes con lo cual se había logrado un gran descrédito de cierto tipo de alojamiento entre los viajeros. Los problemas eran tales en ese tiempo que las autoridades reaccionaron en consonancia y Enrique VI hizo disminuir el número de las posadas de París. Conscientes del problema, a fines de la Edad Media los países que se encontraban en intersecciones geográficas clave de los flujos de viajeros en Europa central como Suiza, Alemania y el norte de Italia, generaron verdaderos profesionales del hospedaje que en el caso de Suiza, perdura hasta nuestros días con gran prestigio. En la Francia del S-XVI fue la gastronomía el motor de la hotelería (Perrin, 1976: 12-13).

Se reconoce que desde entonces, la hotelería evolucionó lentamente al ritmo de desarrollo de los cambios internos e internacionales y no fue sino hasta el fin de la Segunda Guerra Mundial cuando se verificó una verdadera explosión en el sector de alojamiento: Estados Unidos decide acompañar su expansión económica mundial con la creación de grandes cadenas internacionales ---al principio, en el continente americano y posteriormente y cada vez más, en el resto del mundo---. Otras potencias económicas como Gran Bretaña y Francia apoyándose en esa idea, incursionaron con éxito en la experiencia y dieron lugar al nacimiento de grandes grupos. Paralelamente, los hoteleros independientes empezaron a organizarse desde el decenio de 1950 para hacer frente a las cadenas internacionales que eran creadas por grandes grupos financieros privados o públicos. Nacen entonces las cadenas voluntarias y las franquicias (Perrin, 1976: 146-147).

En fechas recientes, la hotelería se ha convertido en una importante actividad económica que algunos, como Perrin, reconocen como una auténtica industria, creadora de un importante número de empleos. Beneficiada por el rápido crecimiento de los viajes, la hotelería forma parte imprescindible de la historia moderna de nuestra sociedad. Participa en el desarrollo económico aprovechando la expansión de los negocios en el contexto de la globalidad y con ello, de la intensa interacción de viajes proporcionándoles instalaciones y servicios de calidad para el turismo de negocios y vacacionales.

La dinámica de la hotelería ha llevado en los dos últimos decenios a nuevas formas de competencia en el alojamiento (condominios, tiempo compartido, cruceros integrales, etc.), que han sido importantes para el impulso y modernización de la actividad.

Las cadenas hoteleras no se han quedado rezagadas y muchas de ellas participan ya dentro de las nuevas líneas de alojamiento que se han visto surgir como consecuencia de las nuevas formas de viaje.

Con la expansión de los intercambios y las comunicaciones mundiales la actividad fue adquiriendo importancia a tal punto que los Estados y los grupos financieros empezarían a interesarse en la hotelería ya en la década de los 60's, cuando la expansión del transporte aéreo internacional permitió la masificación del turismo e impulsó al crecimiento de su necesario complemento: el alojamiento.

Ante esos fenómenos, los hoteles independientes comprendieron la necesidad de unirse: Perrin afirma que en un congreso de la *Asociación Internacional de Hoteles* (AIH) en 1980, muchos hoteleros se

percataron de las ventajas de la asociación tratándose de aspectos como la mercadotecnia, las reservaciones y los contratos centralizados de compra (Perrin, 1976: 85). La tecnología ha sido un aspecto clave de la expansión de las cadenas internacionales, sobre todo porque la tecnología informática y de las comunicaciones evolucionó de manera vertiginosa a partir de la década de 1960, no sólo con la televisión y el telex, sino con incipientes aplicaciones de la computación a los procesos administrativos y de reservaciones así como a las comunicaciones de larga distancia, que impactaron a la hotelería de diversas formas pero todas muy importantemente. Desde los 90's, con el Internet, el impacto se ha extendido a los mismos consumidores y la transmisión instantánea de datos.

El interés de los grandes grupos financieros e industriales en la hotelería tiene también su antecedente en el impulso que se le daba al turismo como instrumento de desarrollo y que sería extensamente promovido a nivel internacional (Jiménez, 1993: 26-32). Es el telón de fondo de eventos como el *Congreso Mundial de Viajes y Turismo* auspiciado por la UIOOT y la ONU en 1963; la *Alianza para el Progreso* auspiciada por los Estados Unidos al inicio de la década de los 60's en América y la implementación de líneas de financiamiento por parte de organismos internacionales como el Banco Mundial y el Banco Interamericano de Desarrollo entre otros, que tampoco estuvieron al margen del interés por el turismo.

Durante la década de los 60's, el crecimiento de la industria de servicios trataba al turismo como una de las actividades con mayor pronóstico de crecimiento. De allí el interés natural de las grandes empresas por incorporarse a esa nueva actividad que se pronosticaba como de grandes rendimientos al futuro.

En esta década se sientan las bases de muchos de los fenómenos de integración horizontal y vertical de las grandes empresas transnacionales en el turismo (Jiménez, 1993). Las vinculaciones de las cadenas hoteleras internacionales con las líneas de aviación, formaba parte de esas acciones que ligaba algunos de los intereses más poderosos de la industria estadounidense. El sociólogo belga Armand Mattelart (1975: 124 y ss.) estudió en aquella época las ramificaciones y vinculaciones entre ellos, distinguiendo dos grupos en aquel momento:

- los que se encontraban vinculados o eran propiedad de las líneas de aviación. En este grupo se encontraban entonces los hoteles Inter-Continental propiedad de Pan Am en aquel momento; los Hilton vinculados con la TWA; y la cadena Western que sería comprada por United Airlines en 1970;
- las que se incorporaban eran propiedad de grandes corporaciones de diferente tipo. En este grupo se encontraba la ITT con los Sheraton; los Ramada Inns cuya sección internacional pertenecía en un 20% al First National City Bank de Nueva York; los Loews de la Loews Corporation conectados con la industria cinematográfica; Holiday Inn, vinculado con la corporación californiana Bechtel-McCone empresa constructora de grandes obras civiles. En una telaraña de relaciones, Mattelart relacionaba grupos hoteleros, de alquiler de autos y de líneas aéreas con grupos financieros como Morgan Guaranty Trust, Chase Manhattan Rockefeller, Grupos California; Bank of America y Wells Fargo así como Mellon y otros²³.

²³ Aunque en el análisis de las relaciones que se tenían en ese tiempo, Mattelart afirmaba que se oscurecían cuando se intentaban las vinculaciones con los grupos bancarios. De esta manera, los hoteles Hilton-TWA pertenecían en su mayoría al grupo Chicago (Crown-Hilton). Los hoteles Intercontinental-Pan Am dependían básicamente del First National City Bank donde se encontraban ciertos intereses de los Rockefeller y de los Lehman Lazard Goldman Sachs; American Airlines se vinculaba con la cadena Flagship y American Express había comprado acciones de Club Mediterranéé cuando en ese tiempo iniciaron cotizaciones en la bolsa (Mattelart, 1974: 124 y siguientes).

Ocho años después, Mathew MacQueen reportaba una diversificación en las propietarias describiendo la siguiente tipología, (MacQueen, 1983:142):

1. Cadenas hoteleras propiedad de aerolíneas (Pan Am era aún dueña de Intercontinental; TWA lo era de Hilton Internacional; Air France lo era de la Meridien).
2. Cadenas básicamente sin vinculación con aerolíneas.
3. Compañías consultoras especializadas en desarrollo hotelero.
4. Tour Operadores (Europeos) y operando en países del Mediterráneo. Más de la mitad de las cadenas estaban en países desarrollados.

En ese tiempo, afirmaba MacQueen, las ETN de hotelería se localizaban principalmente en las ciudades en tanto se orientaban al mercado de negocios de mayor estabilidad que el vacacional.

Muchos son los cambios que se han visto desde ese tiempo y un número considerable de esas vinculaciones se han modificado por diferente motivo, en diferente momento y con diferentes propósitos. Lo que es un hecho es que la década de los 50's y 60's son decenios de un gran crecimiento para las grandes cadenas internacionales, en particular de las norteamericanas, que habían iniciado el concepto.

El nacimiento y expansión de las cadenas se verifica originalmente en los países desarrollados, principalmente en los Estados Unidos que, después de la segunda guerra y hasta el inicio de la década de los sesentas, era el país más apto social y económicamente para extender la oferta de servicios de sus compañías hoteleras debido a que ese país era el origen de la mayor parte de los turistas que se tenían en el mundo. Estas compañías desarrollaron rápidamente tecnología y se difundieron importantemente en todo el mundo. Otro aspecto relevante de su tiempo fue la aplicación del concepto de *“industrialización”* al alojamiento con el cual pretende definirse el cambio de una hotelería esencialmente familiar, localista y de pequeña escala, hacia una *“industria”* cada vez más institucional y tecnificada, más internacional y de mayor escala.

Ya incorporado el mercado europeo a las corrientes del turismo internacional durante la década de los 60's, se acentúa la expansión de las cadenas operadoras de hoteles que hasta esos momentos aún invierten en la oferta hotelera de los países donde se encontraban (ya fuera con inversión total o en participación con inversionistas locales).

Al empresario estadounidense y operador hotelero, Ellsworth Statler, le corresponde la distinción de haber sido el que primero visualizó las ventajas económicas y financieras de la operación de diversos grandes hoteles bajo una sola administración, con el reforzamiento de las utilidades por la compra y el control de los suministros de manera centralizada. Por ello se dice que fue en los Estados Unidos donde se originó el concepto de operación múltiple de unidades hoteleras o cadenas (Leonard, 1987: 43-53).

El primer hotel abierto por Statler en 1908, estuvo en Buffalo, Nueva York, y para su muerte ya se había extendido a Boston, Cleveland, Detroit y St. Louis. Su filosofía operacional era poseer el más grande hotel del centro de la ciudad que fuera cercano a las principales estaciones de ferrocarril --- vinculaba la hotelería al transporte por las necesidades de alojamiento---. Un consumado hotelero, Statler identificaba los detalles que hacen la diferencia en un hotelero de calidad, instituyendo muchos de los controles operativos y los servicios e instalaciones básicas que son estándares en la hotelería actual, particularmente en el departamento de alimentos y bebidas.

Fue hasta la época de entreguerras en que ganó aceptación el concepto de Statler en el mundo de la hotelería. En ese periodo, entre los propietarios independientes de algunos de los más grandes hoteles

de las grandes ciudades de Estados Unidos, se encontraba de moda ver de soslayo el crecimiento de las cadenas operadoras, denominándolas como *“amateurs”* (Leonard, 1987: 43-53). Las rancias tradiciones de la gran hotelería europea, que había sido el germen de la hotelería occidental, se encontraba en entredicho.

También por esa misma época (inicio de los 30's), Conrad Hilton empezó su aventura hotelera que iniciaría con sueños de banquero y que proseguiría con la compra, primero, de pequeños hoteles en Texas para extenderse hacia el cinturón petrolero del medio oeste de los Estados Unidos (Hilton, 1958). Hilton tuvo una intuición inigualable para adelantarse a los acontecimientos que le permitieron adquirir fortuna y prestigio. No fue sin embargo, sino hasta después de la Segunda Guerra que, contando con capital adicional proporcionado por Henry Crown de Chicago --y eventualmente por oferta de papel público en la bolsa--, adquirió subsecuentemente algunos de los más importantes hoteles en las más importantes ciudades de los Estados Unidos (como el Plaza y el Waldorf-Astoria, en Nueva York y el Stevens en Chicago), hasta llegar a apoderarse de toda la cadena Statler. De allí tomó impulso para un mayor crecimiento nacional e internacional extendiéndose a países de regiones como el Caribe, Sudamérica y Europa, contando para esos propósitos con el auxilio del Departamento de Estado de los Estados Unidos, porque los hoteles Hilton sirvieron a ese país para fomentar e impulsar la idea del *“american dream”* y el *“american way of life”* en un marco de *guerra fría*, protagonizada por las dos grandes potencias del momento (Jiménez, 1993: 30-31).

En la década de los 60's cobra auge la expansión de las cadenas coincidiendo con el despegue del turismo masivo ---originado a su vez por la introducción del jet que al finalizar la década de los 50's, posibilitó una mayor rapidez, alcance y capacidad de carga, permitiendo la reducción de tarifas y llegando así al mercado propiamente masivo. Al ser los 60's la década donde se verifican las tendencias concentracionistas en sentido horizontal y vertical de la industria turística internacional (Jiménez, 1993 y Mattelart, 1974), se inicia la dinámica interrelación global de los actores más importantes de la industria: las líneas aéreas, los Tour Operadores y las cadenas hoteleras que nacen y se expanden por el mundo ante las perspectivas de crecimiento que se auguran para los viajes internacionales.

Por otra parte, la mayor parte de los fundadores de cadenas (como Hilton) estuvieron en un primer momento orientados a los bienes raíces. Poseían o adquirían las propiedades (Hilton, 1958) y todo era construir hoteles en ellas. Muchas de esas compañías se expandieron a través de la venta de sus negocios de bienes raíces que son altos demandantes de capital, reteniendo los contratos de administración. Probablemente de allí se derivan los antecedentes de las prácticas que se tienen en los contratos de administración actuales, donde los operadores tienden a recibir muchas de las ventajas. No es igual poseer y manejar un hotel propiedad de la empresa, a hacerlo con los hoteles propiedad de otros, donde las acciones y decisiones de la operadora tienen efectos muy importantes para el propietario y para los activos de su propiedad.

La década de los 70's propicia aún más la expansión de las cadenas en tanto un gran número de países ven en el turismo internacional una opción para allegarse de divisas, abriendo un extenso campo para la operación, al estimularse y facilitarse la construcción de hoteles por parte de los diferentes gobiernos. En esta década, no obstante, las grandes cadenas internacionales ---y aún las nacionales---, cambian la forma preponderante en la que venían operando, prefiriendo contratos de operación o administración y evitando, en lo posible, la inversión directa²⁴.

²⁴ Como se ha referido anteriormente, en el informe del Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas de la época, se afirmaba que el arreglo preferido de las cadenas hoteleras transnacionales era el contrato de gestión (de operación o de administración), donde el 63% de los hoteles en países en desarrollo tenían esta forma de asociación. Según este mismo informe, las tres cuartas partes de los hoteles vinculados con alguna operadora internacional, lo hicieron a partir de 1970.

A partir de entonces, las cadenas hoteleras han visto una evolución positiva en su crecimiento en todo el mundo. Para poder dimensionarlo se ha realizado un análisis histórico de su comportamiento a partir de los datos existentes. La dinámica del negocio hotelero e inmobiliario explica muchos de los cambios que se han verificado en relación a la oferta y los hoteles que controla algún grupo y para periodos relativamente cortos, su importancia no deja de ser notable.

Es de comentarse el crecimiento en el número de cadenas registradas que se han venido incorporando a la lista de la *International Hotel & Restaurant Association* (IHRA), que ha pasado de 40 al inicio de los años 70's, a 300 en el 2007 (*Hotels Magazine*)²⁵. El resumen de la evolución de las principales cadenas existentes en el mundo toma como base 40 cadenas para 1972; en los años posteriores considerados se consideran 50 cadenas. Los cuartos operados bajo la filiación de esas cadenas y para cuatro diferentes años (1972, 1982, 1992 y 2004), se muestra en el Cuadro 1.13 siguiente.

Cuadro 1.13
Análisis de la evolución de la oferta de las 50 principales cadenas hoteleras en el mundo (1972-2004)

Año	Cuartos de las 50 principales cadenas en el mundo 1/	Cuartos total en el mundo 2/	Incorporación promedio anual de cuartos en el periodo (en miles) 3/		Participación de Ctos/cadenas en la oferta total mundial (%)	Total de llegadas turísticas en el mundo (en millones) 2/	TIAC* del periodo		
			Cadenas	Mundo			Cuartos en cadenas	Cuartos mundo	Llegadas de turistas mundo
1972	814,071	7,413,500	-	-	11.0%	189.1	-	-	-
1982	2,593,075	9,187,187	177.9	177.4	28.2%	277.1	12.3%	3.9%	2.2%
1992	2,915,934	11,322,000	32.3	213.5	25.8%	481.4	1.2%	5.7%	2.1%
2004	5,172,090	17,319,187	188.0	499.8	29.9%	763.2	4.9%	3.9%	3.6%

*TIAC = Tasa de incremento anual compuesta

Fuente: Elaboración propia con datos de las siguientes fuentes:

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

2) OMT, 2004; Jiménez, 1993.

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

Como se observa, la participación relativa de los cuartos controlados por las cadenas más importantes del mundo se ha incrementado al pasar, las primeras 40 cadenas, de una décima parte en 1972 (11.0%), a casi un tercio en el 2004 (29.9% y referido a las primeras 50 cadenas). En los 32 años que van de

También se establecía en ese informe que las entonces 81 empresas internacionales operadoras de hoteles (de las cuales cerca del 90% provenía de países desarrollados), mantenían actividades de administración hotelera fuera de sus países de origen. (ECOSOC. Doc. E/C.10/68. Abril de 1980).

²⁵ Las cifras las viene registrando el IH&RA que publica la revista mensual *Hotels* (3w.hotels.com). En los 70's enlistaban las primeras 40 empresas y se han ido sumando paulatinamente hasta llegar a 325 cadenas en el 2005. EL levantamiento se hace con un cuestionario enviado a los contactos que se tienen con la compañía. El instrumento distingue a los hoteles administrados, franquiciados, en propiedad o arrendados y al fin del año en cuestión. En algunos casos los cuartos y los hoteles son contabilizados más de una vez, incrementando el número de unidades de las empresas consideradas individualmente. Eso se debe a que *Hotels* decidió separar de la misma lista, los reportes de franquiciatarios, propietarios, administradores y arrendatarios. Así por ejemplo, los cuartos y hoteles de Fairfield Inn by Marriott y los hoteles franquiciados por Tharaldson Enterprises, también están contabilizados bajo la lista de Marriott.

1972 al 2004 se ha multiplicado por 6.4 el volumen de esas primeras 50 cadenas. La tasa de crecimiento de los cuartos controlados por estas 50 cadenas tiende a aumentar al pasar del 12.3% en el periodo comparable de 1972-1982, al 4.9% en el periodo 1992-2004. Su base cuantitativa continúa siendo muy importante y tiende a ser mayor: en términos absolutos, la tasa de incorporación anual promedio de 1972 a 1982 aumentó 177,900 cuartos mientras que de 1992 al 2004 aumentaba a un ritmo de 188,000 cuartos promedio al año (creció muy pobremente de 1982 a 1992 con 32,300 cuartos promedio al año).

Al considerar la evolución de la participación de cadenas en el total mundial de oferta de cuartos (considerando las 200 cadenas hoteleras más importantes), se tiene que en el año 1992, esas cadenas significaban el 31% del total de cuartos en el mundo y para el 2004 ya significaba el 36.8% del total. Ello significa una concentración significativa de cuartos de hoteles en el mundo, en unas cuantas cadenas (ver Cuadro 1.14 a continuación).

Cuadro 1.14
Evolución mundial del número total de cuartos y de hoteles de las más importantes cadenas hoteleras (1972-2004)

Concepto	2004		2002		1992		1982 2/		1972 1/	
	Hoteles	Cuartos	Hoteles	Cuartos	Hoteles	Cuartos	Hoteles	Cuartos	Hoteles	Cuartos
Considerando las 50 cadenas hoteleras más importantes 1/	39,011	5,172,090	37,094	4,862,572	20,428	2,915,934	15,218	2,593,075	5,255	814,071
Considerando el total de las 200 cadenas más importantes	46,191	6,372,042	44,806	6,034,945	24,172	3,508,974	17,327	-	-	-
Oferta total de Cuartos en el Mundo 3/	-	17,319,187	-	16,557,945	-	11,322,000	-	9,187,187	n-d	7,413,500
Participación de los cuartos de las 50 cadenas en la oferta total de cuartos en el mundo 2/	-	29.9%	-	29.4%	-	25.8%	-	28.2%	-	11.0%
Participación de los cuartos de las 200 cadenas en la oferta total de cuartos en el mundo	-	36.8%	-	36.4%	-	31.0%	-	-	-	-

(-) Información no disponible

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

2/ La fuente es American Express. 1983.

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

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

En el Cuadro 1.15 se presenta un análisis de la distribución agrupada de cuartos que tienen las 300 principales cadenas en el mundo por rango de importancia. Aquí se observa que para el 2004, las primeras 10 cadenas representaron la mitad del total de cuartos de las 300 cadenas registradas y casi dos tercios del total de hoteles (53.8% y 63%, respectivamente). Para el año 1982, su participación era de 36.9% y 37.8% para cuartos y hoteles respectivamente lo que significa una tendencia de concentración creciente de las primeras 10 cadenas registradas. Si se consideran las primeras 25 cadenas, en el año 2004, la concentración llega a una proporción situada en el 74.2% y 67.6% (para hoteles y cuartos, respectivamente), lo que significa una muy alta concentración de cuartos y hoteles dentro del total de las 300 principales cadenas registradas en el mundo.

Cuadro 1.15
Evolución de las principales cadenas hoteleras en el mundo organizadas por rango jerárquico
(1982,1992, 2002 y 2004).

	1982		1992		2002		2004	
	Cuartos	Hoteles	Cuartos	Hoteles	Cuartos	Hoteles	Cuartos	Hoteles
Cadenas: de la 1 a la 10	956,481	5,747	1,977,721	15,509	3,440,228	29,023	3,597,042	30,332
Cadenas: de la 11 a la 25	1,374,567	7,915	592,746	3,132	814,919	4,895	922,723	5,408
<i>Subtotal de la 1 a la 25</i>	2,331,048	13,662	2,570,467	18,641	4,255,147	33,918	4,519,765	35,740
Cadenas: de la 26 a la 50	262,027	1,556	345,467	1,787	607,425	3,176	652,325	3,271
Cadenas: De la 51 a la 100	-	-	323,079	1,934	596,639	3,906	609,686	3,391
Cadenas: De la 101 a la 200	-	-	269,961	1,810	575,734	3,806	590,266	3,789
Cadenas: De la 201 a la 300	-	-	-	-	-	-	311,734	1,977
Total de las 300 cadenas consideradas	2,593,075	15,218	3,508,974	24,172	6,034,945	44,806	6,683,776	48,168

Cadenas: de la 1 a la 10	36.9%	37.8%	56.4%	64.2%	57.0%	64.8%	53.8%	63.0%
Cadenas: de la 11 a la 25	53.0%	52.0%	16.9%	13.0%	13.5%	10.9%	13.8%	11.2%
<i>Subtotal de la 1 a la 25</i>	<i>89.9%</i>	<i>89.8%</i>	<i>73.3%</i>	<i>77.1%</i>	<i>70.5%</i>	<i>75.7%</i>	<i>67.6%</i>	<i>74.2%</i>
Cadenas: de la 26 a la 50	10.1%	10.2%	9.8%	7.4%	10.1%	7.1%	9.8%	6.8%
Cadenas: De la 51 a la 100	-	-	9.2%	8.0%	9.9%	8.7%	9.1%	7.0%
Cadenas: De la 101 a la 200	-	-	7.7%	7.5%	9.5%	8.5%	8.8%	7.9%
Cadenas: De la 201 a la 300	-	-	-	-	-	-	4.7%	4.1%
Total de las 300 cadenas consideradas	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

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

En el Cuadro 1-16 se muestra la participación de las 50 principales cadenas en el mundo por país de origen. De este análisis se tiene que las cadenas de Estados Unidos de América dominan ampliamente la oferta de hoteles de cadena, teniendo la más significativa participación (del 66.1% en 1982 manteniéndose en torno a esa cifra hasta el 2004 en que fue del 67.9%: en cuartos 72.4% y 63.8% respectivamente). Francia, Reino Unido y España son países cuyas cadenas le siguen, aunque de lejos. Con ello, parece mostrarse un dominio muy importante de esos 4 países en la oferta mundial de las 50 principales cadenas²⁶: constituyen el 84.3% del total de hoteles en 1982 y el 95.7% en el año 2004 (mientras que en cuartos es de 87.7% y 93.4% para los años considerados).

²⁶ Aunque también se deriva del listado de *Hotels* que no registra algunas pequeñas cadenas de cierta relevancia en los diferentes países en los distintos países y continentes.

Cuadro 1.16
Evolución* de la participación de las 50 principales cadenas hotelera en el mundo por países de origen (1992, 2002 y 2004)

País	Cuartos				Hoteles			
	1982	1992	2002	2004	1982	1992	2002	2004
Cuartos de cadenas con origen en EUA	1,185,162	2,043,212	3,094,890	3,301,098	6,260	14,927	25,418	26,476
Cuartos de cadenas con origen en Francia	118,711	347,745	547,911	566,261	672	2,815	4,869	4,960
Cuartos de cadenas con origen en Reino Unido	86,788	200,305	747,607	758,085	901	1,375	4,806	5,009
Cuartos de cadenas con origen en España	44,610	61,663	184,483	205,792	155	254	808	879
Cuartos de cadenas con origen en Japón	21,579	82,611	65,216	42,519	98	303	212	166
Cuartos de cadenas con origen en Alemania	-	22,568	91,964	99,395	-	72	378	380
Cuartos de cadenas con origen en Canadá	19,064	39,864	32,000	53,290	67	120	81	223
Subtotal	1,475,914	2,797,968	4,764,071	5,026,440	8,153	19,866	36,572	38,093
Cuartos de cadenas con origen en Otros países del mundo	160,680	117,966	98,501	145,650	1,318	562	522	918
Total 50 cadenas	1,636,594	2,915,934	4,862,572	5,172,090	9,471	20,428	37,094	39,011

	Porcentajes				Porcentajes			
	1982	1992	2002	2004	1982	1992	2002	2004
Cuartos de cadenas con origen en EUA	72.4%	70.1%	63.6%	63.8%	66.1%	73.1%	68.5%	67.9%
Cuartos de cadenas con origen en Francia	7.3%	11.9%	11.3%	10.9%	7.1%	13.8%	13.1%	12.7%
Cuartos de cadenas con origen en Reino Unido	5.3%	6.9%	15.4%	14.7%	9.5%	6.7%	13.0%	12.8%
Cuartos de cadenas con origen en España	2.7%	2.1%	3.8%	4.0%	1.6%	1.2%	2.2%	2.3%
Cuartos de cadenas con origen en Japón	1.3%	2.8%	1.3%	0.8%	1.0%	1.5%	0.6%	0.4%
Cuartos de cadenas con origen en Alemania	-	0.8%	1.9%	1.9%	-	0.4%	1.0%	1.0%
Cuartos de cadenas con origen en Canadá	1.2%	1.4%	0.7%	1.0%	0.7%	0.6%	0.2%	0.6%
Subtotal	90.2%	96.0%	98.0%	97.2%	86.1%	97.2%	98.6%	97.6%
Cuartos de cadenas con origen en Otros países del mundo	9.8%	4.0%	2.0%	2.8%	13.9%	2.8%	1.4%	2.4%
Total 50 cadenas	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

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

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

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

Si se toman en cuenta el origen de la matriz de las 300 principales cadenas en el 2004 (Cuadro 1.17), se confirma que la mayor parte se encuentran en EUA, seguido de Europa Occidental y Europa del Norte. Únicamente Europa del Sur y Asia tienen proporciones dignas de alguna mención.

Cuadro 1.17

Región de ubicación de la matriz, cuartos y hoteles bajo control de las 300 principales cadenas hoteleras del mundo (2004)

	País donde se localiza la matriz	2004			
		Número de:		% en Hoteles	Promedio de Ctos x Hotel
		Cuartos	Hoteles		
1	Norte América	4,119,932	31,530	65.5%	130.7
2	América Central	21,600	111	0.2%	194.6
3	América del Sur	10,000	65	0.1%	153.8
4	Caribe	57,054	243	0.5%	234.8
5	Europa del Norte	852,948	5,691	11.8%	149.9
6	Europa del Sur	320,817	1,688	3.5%	190.1
7	Europa Occidental	851,087	6,797	14.1%	125.2
8	Europa Oriental	45,274	286	0.6%	158.3
9	África	34,053	271	0.6%	125.7
10	Medio Oriente	14,108	48	0.1%	293.9
11	Asia	345,375	1,366	2.8%	252.8
12	Australia	11,528	72	0.1%	160.1
	Total	6,683,776	48,168	100.0%	138.8

1 **América del Norte:** Estados Unidos, Canadá.

2 **América del Centro:** México

3 **América del Sur:** Brasil

4 **Caribe:** Cuba, Jamaica, Bahamas

5 **Europa del Norte:** Finlandia, Irlanda, Noruega, Suecia, Reino Unido.

6 **Europa del Sur:** Italia, Malta, Portugal, España.

7 **Europa Occidental:** Austria, Bélgica, Francia, Alemania, Holanda, Suiza.

8 **Europa Oriental:** República Checa, Hungría, Polonia, Chipre, Turquía.

9 **África:** Sudafrica, Túnez.

10 **Medio Oriente:** Egipto, Emiratos Árabes Unidos, Siria, Israel.

11 **Asia:** Korea, China, Japón, Indonesia, Malasia, Tailandia, India.

12 **Australia**

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

En el Cuadro 1.18 se analiza la situación de esas 300 cadenas relacionada con el número promedio de cuartos que se tienen por hotel en las distintas regiones del planeta. Los resultados indican que hay regiones como Europa en la que el promedio de cuartos por hotel operado por cadena es bajo (entre 149 y 190 cuartos por hotel); mientras que en Medio Oriente y Asia se tiene el más alto con 293 y 252 cuartos por hotel respectivamente. América Central y del Sur se encuentran con un valor intermedio con un rango promedio de entre 100 y 150 cuartos.

Cuadro 1.18
Cadenas hoteleras: promedio de cuartos por hotel operado
(según región en 2004)

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

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

1.8. La dinámica de la globalidad en el mundo de las cadenas hoteleras: fusiones, absorciones y expansión de las marcas.

La historia de las cadenas hoteleras frecuentemente nos habla del crecimiento incesante de los viajes, sobre todo a partir de la finalización de la Segunda Guerra Mundial y de la década de los 60's llamada por la ONU la *“década del desarrollo”*. Apunta también las voluntades que estuvieron detrás de los esfuerzos que se fueron consolidando con los años en las operaciones hoteleras, así como la dinámica del negocio, que hizo que muchas cadenas pasaran por diferentes manos, para integrarse a diferentes consorcios que, en sus estrategias de expansión, han visto en la hotelería una forma de negocio de rápido crecimiento. La evolución del negocio hotelero desde los 60's y hasta la actualidad, se puede caracterizar de manera resumida de la manera siguiente²⁷:

- *Década de los 60's*: Esos años fueron de conformación de parámetros en el desarrollo de la actividad hotelera y hacia la conformación e internacionalización de algunas cadenas hoteleras, en particular, de origen norteamericano. Kemmons Wilson desarrolla y franquicia más de 100 hoteles Holiday Inn, habiendo firmado su primera franquicia en 1964. En 1966 Marion Isabell, directora de Ramada, declara la planeación del crecimiento de su marca de poco más de 100 moteles a más de 500 para 1969 (*Hotels*, July, 2005). La expansión de la llamada industria estaba en su inicio y el turismo como actividad internacional, entraba a la esfera del *“big business”* (Jiménez, 1993: 51-65) y con ello, a lo que ahora se denomina globalidad. A la introducción del jet en el servicio aéreo en el mundo, que inicia y se expande importantemente en esta década, hoteles con nombres distinguidos como Intercontinental, Hilton y Holiday Inn, se aprestaban para el crecimiento de pasajeros lanzando sus divisiones internacionales de hoteles y abriendo establecimientos en los principales ciudades de Europa, Sudamérica, África y Asia.

²⁷ A menos que se indique lo contrario, gran parte de los datos de esta sección sobre la evolución de la hotelería de los 60's a los años recientes, tuvo como fuente diversos números de la revista *Hotels* enlistados en la bibliografía, en particular, los del mes de julio del 2005 y agosto del 2006.

Las fusiones y adquisiciones eran cosa común al final de esa década (Jiménez, 1993: 51-65), así como las alianzas entre diferentes actores: Continental Airlines hacía planes con Inter-Island Resorts en Hawai; se hablaba de la alianza entre TWA y Hilton Internacional, que era reflejo de la vinculación de ese tiempo entre American Airlines y la cadena Fiesta Americana Flagship; Qantas ya operaba diversos hoteles y construía otros más; y otras aerolíneas como Lufthansa y Air France se encontraban entrando al negocio hotelero como parte de una estrategia comercial y/o de servicio para los viajeros (*Hotels*, July, 2005). Y la expansión de la hotelería no era sólo norteamericana. En Europa empresas como la británica Trust House se expandían más allá de sus fronteras (en ese momento a Australia, Nueva Zelanda y Fiji). Pero incluso se consignan empresas petroleras como Esso y British Petroleum, entrando en el ramo hotelero. La primera tenía nueve hoteles con servicio de restaurantes en Suecia, Dinamarca, Alemania, Italia y Reino Unido. En el sureste asiático también había movimientos: en Hong Kong se aumentaba importantemente la oferta de cuartos y en Japón se reportaba algo similar (*Hotels*, August, 2006). El joven J.W. Marriott Jr., daba los pasos necesarios para modelar su organización y la dupla de Paul Dubrule y Gérard Pélisson abrían su primer Novotel en Lille, Francia, sembrando la semilla que se convertiría en Accor, una de las más importantes cadenas hoteleras del mundo de nuestros días.

También en esa década, la familia Carlson lanzaba sus hoteles de negocios y adquirían acciones del hotel Radisson en Minneapolis. Las Vegas iniciaba la construcción de los megahoteles con la Vegas Hilton (de 1,500 habitaciones). La cadena Hilton se divide en 1964 para crear Hilton International con Conrad Hilton a la cabeza; inicia sus franquicias en los EUA. Mientras tanto, Hilton Hotels Corp., ya como una corporación independiente, nombra a Barron Hilton como presidente. Se volverían a fusionar cuarenta años después, en el 2006.

Algunos conceptos inmobiliarios, como el condohotel, ya se mencionaban en revistas especializadas (como *Service World International*, antecedente de la actual revista *Hotels* de la International Hotel & Restaurant Association). Fue el caso de un condominio en Colorado Springs, que incluía la operación de 80 cuartos de hotel en propiedad individual de los condóminos.

- *Década de los 70's*: Para esta década el mundo se ha empequeñecido. El Boeing 747 es uno de los instrumentos efectivos de la expansión de viajes de larga distancia que se vuelven crecientemente accesibles al público. Con ello se expande de manera paralela la hotelería. Siguiendo el modelo original de Pan Am con / InterContinental ---y sin dejar de lado las motivaciones políticas (Jiménez, 1993) ---, aerolíneas como Air France, KLM y Lufthansa, conforman empresas de hotelería subsidiarias y nacen las cadenas que aún hoy son reconocidas: Le Méridien, Golden Tulip y Kempinski, respectivamente. A mediados de los 70's, Nippon Airways abrió su primer hotel y en Australia, Ansett Airlines construía, a lo largo de ese país, su propia cadena de hoteles/moteles.

Los conceptos de franquicia y de hoteles/moteles a lo largo de las carreteras, introducidos en los 60's, florecían en los 70's. Se decía (*Hotels*, agosto 2006) que se abrió un hotel Holiday Inn en el mundo cada dos y medio días. Toda una hazaña. El viaje vacacional se expandía y con ello, la necesidad de servicios turísticos. En esta década se introdujo el *Tiempo Compartido* (Jiménez, 1993: 201-204) concepto que, con el "All Inclusive", influiría importantemente en el desarrollo de la hotelería vacacional en todo el mundo. La crisis petrolera de 1973 encarecería los viajes en esos años y se detendría momentáneamente el optimismo hacia el sector; se iniciaba también un recorrido amargo y de incertidumbre con el que se convive en los viajes desde entonces: el terrorismo. No obstante, al fin de esta década se retomaría la dinámica turística, haciendo buenas las predicciones optimistas de estabilización y crecimiento. Es a fines de los 70's que Grand

Metropolitan, de Londres adquiriría InterContinental Hotels, entonces de la aerolínea Pan Am --- que ya tenía dificultades por la reciente desregulación aérea y el incierto mercado aéreo de EUA en ese tiempo---

- *Década de los 80's*: Los expertos resumen la década de los 80's como la era de la segmentación de las cadenas hoteleras y con ello de las marcas. Es en ésta década que las grandes cadenas introducen nuevas marcas y nuevas categorías de precio y servicio: servicio limitado, hoteles suites, estadia prolongada, etc., para adaptarse mejor al crecimiento de estratos y orientaciones del mercado turístico de ocio y negocio, que anteriormente no tenían claridad en su presencia. Y con ello se incorpora también la idea de la definición de marcas cuyos atributos asociados se significaban en las promociones para los diferentes tipos de usuarios, buscando ganar su confianza y su lealtad. Así por ejemplo, en 1985 Holiday Inn modificó su nombre por el de Holiday Corp., para reflejar la variedad de su familia de marcas (que incluían a *Holiday Inn*, *Embassy Suites*, *Hampton Inn*, *Crowne Plaza*, *Residence Inn* y *Harrah's*). Por su parte, la cadena Marriott también se diversificó (lanzando marcas como *Courtyard*, y posteriormente, *Fairfield Inns*). Accor añadió a su portafolio la marca económica *Formula 1*, que incluía a *Sofitel*, *Novotel*, *Mercure* e *Ibis*. Hilton por su parte, abriría su primer hotel y casino de lujo en Australia. En esta década Marriott celebra su 2 aniversario y abre su hotel número 100 en Maui. Se crea Accor vía la fusión de Novotel SIEH Group y Jacques Borel International.

Holiday Corp. introduce Embassy Suites Hotels, la primera cadena exclusiva de suites en los Estados Unidos y Marriotts entra al mercado de Tiempo Compartido con la adquisición de American Resorts Group. La cadena española Sol Meliá abre su primera propiedad internacional en Bali, Indonesia. A mediados de la década ésta misma cadena adquiere hoteles del grupo Luxemburgués Interpol Group y añade 22 hoteles a la cadena.

Marriott adquiere Residence Inn Co. de Holiday Corp. A su vez, ésta última cadena inicia la operación de su concepto de estancia prolongada Homewood Suites. Hacia el final de los 80's la empresa cervecera del Reino Unido, Bass, adquiere activos en 140 Holiday Inns International, seguido por la adquisición, en 1990, de la porción remanente de Holiday Inn en Estados Unidos. Otra empresa británica Ladbroke, adquiere Hilton International de Allegis (United Airlines); Allegis, a su vez, vende su otra empresa hotelera, Westin Hotels & Resorts, a la empresa japonesa Aoki Corp. Al fin de la década, Grand Metropolitan vende InterContinental Hotels Corp. a Saison Group, Tokio, que en su turno, vende el 40% de la compañía a SAS.

Al inicio de los 80's se inicia en China una importante expansión en la construcción de hoteles, que es congruente con la decisión de ese país de abrirse a los visitantes extranjeros, al final de los 70's ---hasta ese momento con dificultades para visitarlo---. Y es Sheraton la primera cadena de Estados Unidos en abrir un hotel en ese país. También es en los 80's que los contratos de administración se convierten en el medio de expansión preferente de las compañías hoteleras. En un mundo ávido de turismo, las cadenas eran las expertas de la operación hotelera y eran invitadas por muchos y en todos lados. De similar importancia eran las marcas, que iniciaban su protagonismo porque con su nombre, le conferían a los viajes familiaridad y atributos conocidos y seguros en territorios ignotos para muchos.

Algunas de las particularidades de la sociedad norteamericana son el detonante para la tendencia que se observan en ésta década para la introducción de nuevas marcas: familias con dos ingresos; más tiempo libre y —*baby boomers*” con más dinero. Las parejas se casaban más tardíamente, creando oportunidades alrededor del mercado de solteros y las empresas buscaban conceptos que se alinearan con los nuevos estilos de vida que se abrían camino principalmente en las sociedades

de países desarrollados. Los 80's fueron de contrastes en las cadenas que buscaban satisfacer el consumo de lujo pero también nacían los conceptos que se dirigían al mercado opuesto. En esta década se consigna el nacimiento de Clarion: en 1981, Bill Kimpton abre su primera propiedad, el Clarion Bedford Hotel, en San Francisco, encabezando el concepto de boutique hotel en los Estados Unidos. Western International modifica su nombre por el de Westin Hotels & Resorts y celebra su 50 aniversario en 1980. Al inicio de esta década se introducen las marcas Grand Hyatt y Park Hyatt. También es en estos primeros años de la década que Gordon Stewart adquiere el hotel Bay Roc, en Montego Bay, Jamaica; lo renueva y lo convierte en el Sandals Montego Bay, el primero de su marca y —slo para parejas” con *Todo Incluido*”, concepto modificado de uno semejante cuya paternidad original se encontraba en Francia (con el Club Med). El crecimiento del concepto sería indiscutible y progresivo en los 90's, pero sobre todo con el nuevo milenio.

- *Década de los 90's*: Esta década estuvo caracterizada por sucesos políticos que siguieron a la caída del muro de Berlín y el inicio de la reintegración alemana, de amplias consecuencias para el bloque oriental. La URSS se colapsaría y su proyecto económico se desvanecería. También influyó la Guerra del Golfo, que afectaría la tendencia de crecimiento del negocio turístico de manera coyuntural. Con la baja en la ocupación, se desató una guerra de tarifas en muchos mercados de Estados Unidos. La recesión que le siguió provocó crisis financieras y muchos hoteles enfrentaron la quiebra y el cierre de sus operaciones (*Hotels*, august 2006: 5).

Pero la década de los 90's también es relevante porque los acontecimientos políticos llevaron a otros de magnitud y alcance insospechado: se verifica la expansión paulatina pero sostenida del crimen organizado con la masa de agentes de los servicios de seguridad del bloque oriental que, sin más empleo, se reciclan a las esferas donde son se hicieron especialistas: lo oculto y paralegal como negocio transnacional, rentable y ramificado (ver la descripción de Misha Glenny, 2008; pero también el de Jean Maillard, 2002 [1998] que desmenuza muy documentadamente —Maillard es magistrado francés---, las particularidades de las operaciones financieras vinculadas con el lavado de dinero de las mafias en todo el mundo).

Desde el punto de vista turístico, en esta década de los 90's se verifican otras importantes operaciones: Marriott divide sus operaciones entre Marriott International y Host Marriott Corp; esta misma empresa adquiere el 49% del total de las acciones de Ritz-Carlton Hotel Co.; a continuación incorpora Renaissance Hotel Group. Por su parte, Starwood/Goldman Sachs adquieren la marca Westin en 1995. A partir de aquí, Starwood compra ITT con una REIT. Por su parte, Carlson adquiere Regent International Hotels, de Four Seasons y Hilton adquiere Bally Entertainment Corp. Al final de los 90's, Hilton Hotels Corp., se hace de las marcas Embassy Suites, Doubletree, Hampton y Homewood Suites de Promus Hotel Corp²⁸.

En 1990, Bass Plc adquiere el sistema Holiday Inn Worldwide convirtiéndose en el padre de la más grande cadena hotelera del mundo. A su vez hay movimientos en otras grandes empresas hoteleras: Accor adquiere, en ese mismo año, las 550 propiedades de la cadena Motel 6. La cadena Quality International cambia su nombre a Choice Hotels International y adquiere las 615 propiedades de la cadena Econo Lodge. En 1998 Bass adquiriría Intercontinental.

²⁸ Esos movimientos involucran cifras multimillonarias en dólares: por ejemplo, la compra de ITT por Starwood representó \$ 13.3 miles de millones de US dólares. La adquisición de Renaissance por Marriott representó aproximadamente \$ Mil millones de US dólares. La adquisición que hizo Hilton de Promus Hotel Corp., y sus marcas involucró \$3.7 miles de millones de US dólares. La compra de Mirage Resorts por parte de MGM Grand en el año 2000, implicó \$6.4 miles de millones de US dólares. (*Hotels*, august 2006).

Esta década es también el tiempo de otra crisis en México (derivado del llamado *Error de diciembre* de 1994)²⁹. Sus efectos internacionales le designarían como *Efecto Tequila* y llevaría en el nombre la borrasca de sus resultados al extenderse a otras economías Latinoamericanas. El mercado asiático se enfrenta a la crisis financiera llamada —Efecto Dragón”, que se derivaría de la caída de la bolsa de Hong Kong y devaluaciones de la moneda en países como Indonesia y Tailandia. Esto redujo los viajes de negocios y acortó las estadías de los viajes que se hacían desde la región, incluido Japón. También inició una etapa de creciente orientación hacia los bienes raíces que permitieron una mayor certidumbre ante los cambios financieros internacionales especulativos y de producción, resultantes de la globalización o al revés, los propósitos especulativos y financieros llevaron a dirigir la atención a los bienes raíces.

El mercado hotelero en Estados Unidos parece florecer en esta década. En términos de segmentos del mercado turístico se afirma que los hoteles económicos se convierten en los más rentables de la industria, sin olvidar las propiedades vacacionales (vacation ownership o tiempo compartido), que se encontraba en pleno florecimiento. (*Hotels*, august 2006).

- *Nuevo milenio*: En el primer lustro del nuevo milenio, la globalización es un proceso indiscutible. Se encuentra acompañado de los procesos tecnológicos —en particular el Internet, aunque no únicamente--- y de las modificaciones en la forma de pensar y de hacer en lo laboral y lo cotidiano, que implica cambios de mentalidad relevantes en el conjunto de las sociedades a escala mundial. La guerra también se ha globalizado y los ataques de septiembre 11 del 2001, pusieron de manifiesto la condición de efectos planetarios en las acciones y las reacciones a que da lugar. Hay muy pocas islas de neutralidad y a todos los habitantes del planeta nos toca un poco de los efectos que conlleva ---aunque no necesariamente sus beneficios---.

Los ataques a Estados Unidos del 11 de septiembre del 2001, tiene sus efectos en el negocio hotelero, atemorizando e inhibiendo por un tiempo, la perspectiva de crecimiento turístico. Pero más importante aún y de más largo plazo, es el uso extensivo e intensivo de la tecnología de información —en particular el Internet--- a gran escala, que representa probablemente la distinción más importante de esta década que, además, crece en la disposición de tiempo de ocio para diversos propósitos. Sus efectos en la hotelería han sido concomitantes y han influido en la revisión y el rejuvenecimiento de las marcas hoteleras y en la comercialización del sector, cuyas grandes cadenas, usualmente, se encuentran a la vanguardia de los procesos hoteleros, tecnológicos y de comprensión de la globalidad, al ser uno de sus más activos actores.

En esta primera década del milenio se han recuperado algunos conceptos de propiedad vacacional ya utilizados con anterioridad ---como el *condohotel*--- y se mantiene el interés por el *Tiempo Compartido* que, con las *Fracciones*, está adoptando formas más extendidas de ocupación a los clásicos periodos semanales. Estos conceptos han estado presentes en el mercado turístico de Norteamérica, Centro y Sudamérica desde hace ya un tiempo (desde los 80's principalmente), pero

²⁹ El llamado “error de diciembre” generó la falta de reservas internacionales, causando la devaluación de la moneda mexicana durante los primeros días de la presidencia de Ernesto Zedillo. Los préstamos de EUA, FMI, Bank for International Settlements, Canadá, Brasil y Argentina, totalizaron 50 mil millones de USD y permitieron garantizar el cumplimiento de los compromisos del gobierno mexicano. El dólar se estabilizó pero todos estos sucesos favorecerían a las monedas duras en México y Latinoamérica. El llamado rescate financiero de México tuvo cierta oposición del congreso estadounidense que estaba en contra del TLC. El entonces presidente Bill Clinton envió un paquete de ayuda de 20 mil millones de USD a los que se añadieron 30 mil millones de USD provenientes del FMI, (17 mil millones), del Bank for International Settlements (10 mil millones); del Banco de Canadá —en forma de swaps--- (1 mil millones), y otro monto idéntico de Argentina y Brasil cuyas economías resultaban también muy afectadas. www.wikipedia.

actualmente viven una recuperación, al aumentar importantemente la demanda potencial de prácticas vacacionales de los países desarrollados (jubilados y nuevas formas de trabajo y de tiempo libre). De hecho, el contenido inmobiliario y las tendencias de un mercado turístico vacacional próximo a la jubilación (los *baby boomers*), pueden explicar la tendencia al crecimiento turístico-vacacional que se encuentra cercano al inmobiliario (*Hotels*, august, 2006). La propiedad vacacional compartida parece ser una etapa previa a la consideración verdaderamente inmobiliaria del usuario (el que implica la adquisición de un bien inmueble), así como el interés de los inversionistas y de las cadenas hoteleras por el concepto, que han aprendido a “vender” e inducir con efectividad, el potencial de la demanda ---y la rentabilidad del negocio---. Lo anterior también está en concordancia con la tendencia a la salud y al bienestar en este convulsionado mundo, que ha dado lugar a los SPA’s y a la incorporación de mecanismos que sugieran la atención al bienestar de los huéspedes. Y en ese sentido, las marcas de las grandes cadenas abren la puerta al turismo e incluso al alojamiento espacial: Hilton describe en este decenio, los planes para el primer hotel de lujo en el espacio.

Los cambios son vertiginosos y muchos nombres conocidos cambian de propiedad muy rápidamente. Al inicio del nuevo milenio se realizan grandes operaciones: Raffles compra Swissotel de SAirGroup; y Hilton Group adquiere Scandic Hotels. En el 2002 Rezidor SAS firma un acuerdo de franquicia maestra con Carlson Hotels Worldwide para expandir las marcas Carlson. Los accionistas de la británica Bass PLC aprueban modificar el nombre de la empresa por Six Continents.

La primera corporación turística del mundo hasta el 2006, Cendant, se desmembra como corporación en julio de ese mismo año y su división hotelera se convierte en Wyndham Worldwide (*Hotels*, 2006). La cadena Le Meridien que había sido adquirida por Starwood en el 2005, es vendida en el 2006 a Nomura. Las fusiones y adquisiciones se mantienen igual de vigorosas que en otras décadas. MGM Grand adquiere Mirage Resorts en una de las compras más importantes de la historia de las Vegas. Posteriormente, en el 2005, MGM Mirage adquiere el Mandalay Resort Group. La cadena Shangri-La inicia una rápida expansión a través de contratos de administración. Se verifican diversas operaciones encabezadas por Blackstone (fondo de inversión) y se reunifican las empresas Hilton en el 2006.

El otro factor que gravita sobre el desempeño de las cadenas hoteleras son las marcas, que en la década de los 80’s se insertaban ya de manera definitiva en el mundo globalizado³⁰. Las marcas demostraron ser muy rentables y su éxito propició que muchas empresas emprendieran el camino para cumplir sus premisas. El gigantismo de las grandes corporaciones es sencillamente el atajo hacia su verdadero objetivo: ganar más con menor inversión y retirar las inversiones del mundo de las cosas para situarse y controlar mejor el mundo de la imaginación (Klein, 2007: 33-35): el paraíso del capital. La tendencia de las grandes marcas es hacia “ligerar los activos” en tanto prefieren trabajar con contratos de administración. Las cadenas internacionales prefieren invertir en su posicionamiento mundial de marcas porque ese es su más importante activo. Esta tendencia tiene lógica si se piensa en los beneficios que se obtienen sin el riesgo financiero que genera la inversión directa, que es de terceros. A esto se pueden sumar las externalidades que pueden generar las transnacionales por las políticas de apertura y favorecimiento de la inversión en los destinos ---al tener muchos países una esperanza de desarrollo económico en el turismo---. Y

³⁰ De acuerdo con Naomi Klein (2007), el fenómeno de las marcas tiene su origen en la ideas de los teóricos de las empresas que a mediados de la década de los 80’s, elucubrarón una idea al parecer inofensiva: el que las empresas de éxito deben producir, ante todo, marcas, no productos. Su verdadero trabajo --se decía--, no consiste en manufacturar sino en comercializar.

esta es la evolución del contexto en el que se encuentran las grandes cadenas operadoras de hoteles en el escenario global que es el mundo actual.

A pesar de ello, es también una década de gran dinamismo en la compra-venta, fusiones, absorciones y alianzas de empresas hoteleras o relacionadas con la hotelería, que desde hace cuatro décadas ha caracterizado el mercado hotelero internacional, con grandes operaciones financieras e inmobiliarias. La diferenciación entre hotelero y hombre de negocios en la hotelería ya resulta relevante: las sociedades de inversión inmobiliaria (SII o REIT's)³¹, es propiciada por la adaptación del marco legal en EUA que, por la importancia de la hotelería de ese país en el mundo, han influido en el tipo de propietarios del sector y ayudar a explicar, al menos en parte, la dinámica de los movimientos que se observan en los grupos hoteleros a partir de la segunda mitad de los 90's. Si bien en un primer momento estos mecanismos no gozaron de popularidad en el mundo de los negocios ---debido que sus resultados bursátiles se consideraban poco concluyentes --- (OMT, 2002a, 48); tiempo después se reconocían y consideraban como valores seguros (al menos hasta antes de la crisis financiera. No es claro su estatus al momento de escribir estas líneas). Y esta perspectiva parece haber modificado algunas estrategias de desarrollo y de negocio de las cadenas hoteleras internacionales en las que el negocio turístico, propiamente dicho, se podía situar en un lugar secundario. En el negocio hotelero, las estrategias financieras y fiscales tienen una alta prioridad porque se relacionan con el objetivo básico de la empresa del hombre de negocios: la rentabilidad y el pago de dividendos a los accionistas.

Como ejemplo de los procesos mencionados se menciona a la compañía Starwood Hotels & Resorts que es una REIT formada por inversionistas inmobiliarios y Starwood Hotels & Resorts Worldwide ---que es la compañía que gestiona los activos inmobiliarios de la anterior---. El proceso inicial se verifica en 1995 con la adquisición del Hotel Investor's Corp. La adquisición y subsecuente creación de Starwood Hotels & Resorts Trust, le permitió a Barry Sternicht adquirir Westin, CIBA e ITT (que incluía Sheraton, Desert Inn y Ceasars). Y este fue el primero de otros que se fueron concretando. Para el año 2005, el sector de los REITs de alojamiento totalizaban 19, con una capitalización del mercado de capitales (equity market capitalization) de 17,617 millones de USD³². Algunas empresas que eran REITs se reconvirtieron en C-Corporations (equivalente a sociedades anónimas en México), porque en la dinámica del contexto actual, les permite una mayor flexibilidad en el control y el manejo financiero y fiscal. Esto es relevante dado el marco que propicia las fusiones, escisiones y consolidaciones que experimenta la industria de alojamiento

³¹ El Real Estate Investment Trust or REIT (Wikipedia) es la designación fiscal para la inversión de las corporaciones en bienes raíces que reduce o elimina los impuestos del ingreso corporativo, debiendo reunir diversos requisitos para ser elegible. A cambio, se requiere que las REITs distribuyan el 90% de su ingreso que puede ser fiscalmente cobrado a los inversionistas individuales. La estructura del REITs fue designada para proporcionar una estructura similar para la inversión en bienes raíces al igual que los fondos de inversión (mutual funds) ofrecen inversión en valores (stocks). Las Sociedades de inversión Inmobiliaria (SII) aparecieron en EUA al inicio de los 60's. La *Real Estate Investment Act* (Ley de Inversión Inmobiliaria) se decretó para que pequeños inversionistas pudieran efectuar inversiones en diversos establecimientos inmobiliarios tales como edificios de oficinas, centros comerciales, apartamentos centros de salud y hoteles. Las REITs o SII hoteleras, se han convertido rápidamente en vehículos de financiamiento para la adquisición de propiedades inmobiliarias incluidos los hoteles. También ha coadyuvado la Ley de Extensión de Beneficio Fiscal (*Tax Relief Extension Act*), que entró en vigor en enero del 2001, y aporta enmiendas a la ley inicial, entre las cuales destaca la posibilidad de crear un tipo de corporación ---una sociedad filial de inversión inmobiliaria sujeta a impuestos---, que permite a las SII producir una serie de ingresos adicionales. La fórmula existía en Australia desde el inicio de los 1970 y Estados Unidos de América (1993). Se ha extendido a Bulgaria (2003), Canadá (1993); Japón (2001); Reino Unido (2007). Alemania aún no lo aprobaba pero estaba por hacerlo en el 2007. (OMT, 2000a. 48). En el Anexo 6 se muestran las diferentes definiciones financieras que tiene la intención es clarificar en la medida de lo posible, los diferentes nombres y mecanismos financieros que se utilizan en el diseño y operación de estos negocios que forman parte regular del diseño financiero y operativo en el que trabajan las cadenas internacionales de hoteles.

³² Para una consulta más detallada de las formas de operación de las firmas, tipos y fondos de inversión, REITs y similares, ver el Anexo 6.

en el mundo y contribuye a la integración de empresas y a la expansión geográfica de las grandes cadenas en el mundo³³. En un listado de ejemplos del año 2005 de C-Corporation en la hotelería (Sarheim, 2006: 8), se nombran las siguientes empresas vinculadas con alojamiento: Marriott Hotels & Resorts international Inc.; Choice Hotels International Inc.; Interstate Hotels & Resorts; Hilton Hotels Corp.; Starwood Hotels and Resorts Worldwide Inc. Como ejemplos de REITs se encuentran FelCor Lodging Trust Inc.; MeriStar Hospitality Corp.; Equity Inns Inc.; Hospitality Properties Trust; Host Marriott Corp.; Sunstone Hotel Investors Inc.; LaSalle Hotel Properties; Strategic Hotel Capital Inc.; Inkeepers USA Trust; DiamontRock Hospitality Company.; Highland Hospitality Corporation;. Winston Hotels; Boykin Lodging Company; Hersha Hospitality Trust; Eagle Hospitality Properties Corporation; PMC Commercial Trust; MHI Hospitality Corporation; Supertel Hospitality Inc. Algunas empresas, aunque no operan hoteles, (como DiamontRock Hospitality Company) es dueña de instalaciones hoteleras en Norteamérica bajo marcas propiedad de Marriott International, Starwood Hotels & Resorts Worldwide, y Hilton Hotels. Por su parte, Strategic Hotels and Resorts tiene intereses en hoteles en EUA, Europa y México (sus marcas afiliadas incluyen Four Seasons, Hyatt, InterContinental y Marriott). A su vez, Host Hotels opera bajo la marcas Marriott; y las marcas Ritz-Carlton son operadas por la empresa filial Marriott International (Halpern, 2008).

En realidad, el comportamiento de los negocios en el mundo se caracteriza desde el fin de la segunda guerra por una creciente e intensa interrelación mundial, de viajes, que provoca en paralelo una gran dinámica del negocio hotelero. Ello representa cambios en la propiedad y el control de las cadenas hoteleras, o bien, divisiones específicas de marcas y escisiones regionales, que apuntan a la consolidación de sus respectivos esfuerzos en los diferentes mercados. Como se mencionó anteriormente, esos movimientos se encuentran en el ámbito de las operaciones financieras e inmobiliarias que, han dado lugar a importantes fusiones y absorciones. De acuerdo con Martorell, son 7 las razones que se ofrecen para las fusiones y absorciones siendo todas de tipo económico: 1) Economías operativas o de gestión; 2) Razones financieras; 3) Razones comerciales ; 4) Razones fiscales; 5) Diversificación y reducción de riesgos; 6) Razones técnicas y de personal; 7) Sinergias (Martorell, 2000, 58-59).

El significado de la concentración que provoca es múltiple y habría que dilucidar y diferenciar sus connotaciones geográficas y político-económicas. La distribución espacial o territorial de las habitaciones en todas las regiones en el mundo, reflejan la orientación que tiene cada una de esas cadenas dentro de sus propias estrategias de funcionamiento y expansión en la era de la globalización, vinculadas a otras estrategias que podrían influir en las localidades receptoras, por la repercusión de los efectos secundarios derivados de su influencia y “efecto específico” en la localidad.

En el Cuadro 1.19 siguiente se resume la evolución de las más relevantes adquisiciones y fusiones en la actividad de las cadenas hotelera internacionales desde la década de los 60’.

Cuadro 1.19
Fusiones, adquisiciones y cambios más importantes entre los grupos hoteleros de 1964 al 2006

Cadena de Hoteles	Año	Comprador	Observaciones (vendedor)
Cadena Hilton	1964		Hilton se divide en Hilton Internacional y Hilton Hotels CORP (EUA).
Marca Mercure	1975	Grupo SIEH	Sin dato.

		(actual Accor)	
Waldorf Astoria	1977	Hilton Hotels.	Sin dato
InterContinental	1981	Grand Metropolitan (London)	Pan Am
Western Internacional Hotels (fundada por la línea aérea Western Airlines)	1981		Cambia de nombre a Westin Hotels y la aerolínea se retira.
Creación de Accor	1983		Fusión de Novotel SIEH Group y Jacques Borel International
Sin dato	1987	Sol Melia	Inter-Group de Luxemburgo
Residence Inn Co.	1987	Marriott	Holiday Inn
Hilton International	1987	Ladbroke Group Inc.	Allegis Corporation (United Airlines)
Westin Hotels & Resorts	1987	Aoki Group	Allegis Corporation
InterContinental Hotels	1988	Seibu Saison	Grand Metropolitan
Southern Pacific Hotels Co.	1988	Hale Corporation	Tan Sri Khoo Teck Puat
Holiday Inn Int'l.	1988-1990	Bass Plc	Holiday Inn Corporation
InterContinental Hotels (40%)	1989	Scandinavian Air System (SAS)	Seibu Saison
Regal Aircoa Companies	1989	Regal Hotel Holdings	Aircoa Companies
Ramada International	1989	New World Development	Ramada International
Ramada USA	1989	Prime	Ramada International
OMNI Hotels	1989	World International and Wharf Ltd.	Ramada International
InterContinental Hotels	1989-1990	Seibu Saison	Grand Metropolitan vende Intercontinental Hotels Corp. a Saison Group que, su vez, vende 40% a de la compañía a SAS
Southern Pacific Hotels Co.	1990	Familia Pritzker	Hale Corporations
Motel 6.	1990	Accor	Sin dato
Econo-lodge	1990	Quality International y cambia su nombre a Choice Hotels International	Sin dato
Regent International (60%)	1992	EIE International	Robert Burns
Regent International (20%)	1992	Four Seasons	EIE International

Marriott	1992-1993		Divide operaciones ente Marriott Internacional y Host Marriott Corp.
Westin	1995	Starwoods /Goldman Sachs	Aoki Group
Ritz Carlton Hotel Co. (49%)	1995	Marriott	
Granada adquirió la mitad de la cadena Forte por 3,900 millones de US dólares.	1996		
Westin Hotels & Resorts y Sheraton	1996	Starwood Hotels Corp.	Starwoods Hotels & Resorts Worldwide adquieren Westin Hotels & Resorts (por 1,800 millones de USD) y Sheraton de ITT Corporation (por 10,200 Millones de USD).
Bally Entertainment Group	1996	Hilton	Sin dato
Travellodge North America	1996	HFS	HFS adquirió Travellodge North America (pago 170 millones de libras)
Renaissance Hotel Group	1997	Marriott	Renaissance Hotel Group
Wyndham	1997	Patrioit American	Patrioit American adquiere Wyndham por 1,100 Millones de USD
Se fusionan HFS y CUC International para crear Cendant.	1997	Marriott	Renaissance Hotel Group
Regent International Hotels	1997	Carlson	Four Seasons
Ritz Carlton y Renaissance (integró las marcas Renaissance, Ramada y New World)	1997 y 1998	Marriot	Valor de la operación: 1000 millones de USD.
Intercontinental	1998	Six Continents Hotels	Bass Plc (actualmente Six Continents Hotels) adquiere Intercontinental de Seibu Saison por 2,900 Milones de USD
Delta Hotels y Princess Hotels	1998	Canadian Pacific	Canadian Pacific adquiere Delta Hotels (100 Millones de USD y Princess Hotels (540 millones de USD)
Host Marriott adquiere 25% de Swisshotel	1998		
Hotels Savoy de Granada	1998	Blackstone	Blackstone adquiere en conjunto con Colony Capital hotels Savoy de Granada (1,200 Millones de USD)
Arctia	1998	Scandic	Scandic el mayor grupo hotelero nórdico adquiere a la finlandesa Arctia (95 Millones de USD)
	1998		Se fusionan FelcorSUite ocon Bristol

			Hotels & Resorts.
Promus	1999	Hilton Hotels Corp.	Hilton Hotels Corp. Adquiere Promus por 4,000 Millones de USD
Red Roof Inns	1999	Accor	Accor adquiere Red Roof Inns por 1,100 millones de USD.
Embassy Suites, Doubletree, Hampton & Homewood Suites.	1999	Hilton Hotels Corp.	Promus Hotels Corp.
Tryp Hotels	2000	Sol Meliá	Sol Meliá adquiere la cadena Tryp Hotels por 360.6 millones de euros.
Mirage Resorts	2000	MGM Grand	Sin dato
Swissotel	2001	Raffles	SAir Group
Scandic Hotels	2001	Hilton	Sin dato.
Carlsons Hotels Worldwide	2002	Rezidor SAS	Rezidor SAS obtiene Franquicia Maestra para expandir marcas de Carlsons en Europa.
InterContinental	2003		En 2001 Bass Plc cambia su nombre a Six Continents; en el 2003 esta última se convierte en Intercontinental Hotels.
Mandalay Resort Group.	2005	MGM Mirage	
Le Meridien	2005	Starwood	
Diversas marcas	2005-2006	Blackstone	No se especifican las marcas
Hilton	2006	Reunificación	Reunificación de Hilton International
Cendant	2006		Cendant se convierte en Whyndam Worldwide.
Barcelo	2006	Fusión Barceló- e Interstate-MeriStar	En Estados Unidos de AMérica
Century Internacional Hotels and Zenith Hotels (Asia)	2006	Accor	Cendant se convierte en Whyndam Worldwide.
PostHpuse	2006	Six Continents	
Astron (cadena alemana)	2006	NH Hotels	
Le Meridien Hotels & Resorts	2006	Nomura	Nomura adquiere la marca Meridien de Compass
Cendant Corporation	2006	Whyndam	Cendant se divide y se crea Whyndam como corporación que integra algunos de los negocios turísticos de hotel y tiempo compartido.

Fuente: Elaborado con información y datos de (Brian Wise, 1993., p: 65; IHRA. *Hotels*. Special Report. July 2005, august 2006; Martorell, 2000: 59- 60.

En la dinámica general de adquisiciones y fusiones de las instalaciones hoteleras en el mundo, se visualizan tres tipos de grupos, según Weise (1993: 64):

1. Grupos que construyen para tener presencia en el mercado de alojamiento y que necesitan el nombre de una marca que les auxilie a hacerlo. Este es un tipo de inversionista que creció con los

denominados fondos de inversión de diferente tipo, que participaron frecuentemente a través de mecanismo pertinentes (señaladamente los REIT's);

2. Grandes cadenas que utilizan la participación minoritaria en el capital para obtener el control del proyecto y los derechos de administración; y,
3. Grupos de transporte aéreo y de viajes. Este tipo se ha encontrado sobre todo en Europa (Weis, 1993), pero actualmente también existen en EUA: es el caso de Apple Vacations y su relación con AMSTAR (operadora terrestre); la aerolínea USA 3000 y la operadora hotelera AMResorts.

Como se ha reiterado, se reconoce la existencia de hombres de negocios en el sector que se apoyan en hoteleros para sus operaciones. Esas personas adoptan decisiones basados principalmente en consideraciones financieras inmediatas, centrándose en el interés del inversionista, esto es, en la rentabilidad del capital (OMT, 2002a, 47). Y esta es una diferencia muy importante para la visualización de la actividad turística y el enfoque que se adopta según se trate de uno u otro. La diferenciación resulta relevante sobre todo para la última década, debido a la aparición de los Real Estate Investment Trust o REIT's que, por la importancia de la hotelería de ese país en el mundo, han influido en el tipo de propietarios del sector. Adicionalmente ayuda a explicar la dinámica de los movimientos que se observan en los grupos hoteleros y los efectos que causan en países como México. Aquí cobra sentido el planteamiento de las regulaciones fiscales que ofrecen el marco de acción inmobiliario de grandes empresas en diferentes países y cuya práctica se ha extendido.

Las operaciones recurrentes en la globalización de los negocios, que entrañan recursos financieros cuantiosos y operaciones de escala internacional, parecen estar más dentro de estrategias que combinan las finanzas, el marco regulatorio y la expansión/contracción financiera del contexto macroeconómico, que combina los intereses del mercado turístico con la dinámica de la economía internacional y nacional ---depende de la situación particular de los países y de los jugadores, que identifican y pueden beneficiarse del conocimiento de las características de esas conexiones---. En el contexto de las cadenas, eso significa que la lógica de la dinámica de estas operaciones no se ubica necesariamente en el interés de lo turístico (tendencias de alojamiento de ocio-negocio), sino en una dinámica más amplia, donde el contexto económico, político y legal, juegan un papel destacado en la rentabilidad y en el control de las inversiones que distingue la globalidad, sus intereses y los beneficios económicos a los que pueden acceder los grandes jugadores. Con lo anterior se tiene la impresión de que muchos de los movimientos de compra venta de estas mega-compañías, obedecen a estrategias cuyos criterios están en el campo de la especulación financiera más que en las intenciones por consolidar un negocio turístico-hotelero.

1.9. Fusiones y adquisiciones: un encadenamiento de raíces opacas (inversión, cadenas hoteleras y marcas).

La intensa dinámica de las cadenas hoteleras ---como símbolos de la era del ocio y no de la producción---, y la necesidad de expandir los servicios, requiere de inversión. Y para que esa inversión sea posible hay que echar mano de todos los mecanismos que se relacionan con recursos monetarios y que están en el reino de la economía y las finanzas adoptando nombres diversos y oscuros para todo aquel que no está familiarizado con la jerga financiera.

El argumento para conectar el tema financiero con el tema de las cadenas es el siguiente: el desarrollo de la hotelería y los bienes raíces vinculados con las empresas que operan esos hoteles (las cadenas internacionales de hoteles), requieren inversiones cuantiosas y de largo plazo que, en un contexto de bonanza económica, requieren de condiciones especiales para que sean una buena opción de inversión

económica para el inversionista. Requiere también paciencia, porque la hotelería ha sido tradicionalmente un negocio de recuperación lenta (aunque parece que esto ha cambiado recientemente³⁴). En ese contexto, para un crecimiento significativo de la hotelería se requiere de una masa de inversión equivalente para hacerle frente. Además, se debe estar dispuesto a esperar para la recuperación por lo cual, para un inversionista, significaría la inexistencia de mejores opciones alternativas o bien aceptar que esa inversión le generará lo necesario para hacerla atractiva. En nombre de la libertad de movimiento de capitales, hacia fines de los 80's se relajaron los controles del comercio mundial de divisas y se sumaría la inclusión de una actividad que creció importantemente en los 90's y que genera una masa importante de dinero en el mundo: el crimen organizado. Esta actividad, para que cumpla con sus propósitos de poder dentro de la legalidad, requiere insertarse en la economía formal y legal buscando mecanismos apropiados para ello (el lavado de dinero). Es gigantesca la masa monetaria que se ha generado de estas actividades en el mundo, en particular desde la década de los 90's. Y su inserción al mundo de la economía formal no puede ser a través de cualquier pequeña economía y con cualquier instrumento, sino que requiere de las grandes economías del planeta para que pasen ---o intenten pasar--- desapercibidas. Las dificultades para aplicar las regulaciones antilavado en los países más importantes han sido recurrentes. Pero están vigentes los instrumentos de la economía para incorporar esa masa monetaria a través de los paraísos fiscales, los bancos y las bolsas financieras del mundo, que tienen a su vez, mecanismos eficaces para insertar recursos en la economía de los países de un mundo ya globalizado y tecnológicamente adaptado a la virtualidad de las operaciones. El dinero físico ya no resulta necesario para las operaciones financieras (lo anterior se explica detallada y extensamente en el libro de Jean Maillard (2002 [1998])). Otra documentada descripción sobre el tema es el de Misha Glenny (2008), que parte del contexto de política internacional relacionado con la lucha de las dos potencias posteriores a la Segunda Guerra Mundial y cuya ideología política y filosofía económica se nos mostraban como antagónicas. Las espirales ascendentes y descendentes de la política, la economía y las finanzas, se produce con la caída del muro de Berlín que precipita el fin de la Unión Soviética y del Bloque Socialista. La descripción de Glenny vincula estos acontecimientos con el crimen organizado en tanto que la expansión globalizada de este se deriva de un hecho en apariencia menor: el personal de los aparatos de seguridad de los estados socialistas --KGB, Stazi, etc.-- se encuentran padeciendo, con todos esos sucesos, de franco desempleo. Sin embargo, tienen un cúmulo de conocimientos, habilidades y contactos que les permiten estar en el centro de una nueva economía en expansión y en un marco prometedor al augurarse una menor participación estatal y más desregulaciones, privatizaciones y rendimientos de capital, que coronen el éxito de los emprendedores que se atreven a comerciar con actividades de muy alto rendimiento y riesgo. Y así, documenta Glenny, se expanden de manera indetenible, las diferentes organizaciones criminales en todas las regiones del mundo. La actuación del crimen organizado se verifica ya en un contexto global de ramificaciones mundiales. El tráfico y contrabando de artículos como tabaco, autos y mujeres; pero también estupefacientes y armas, produce ganancias gigantescas y una masa de dinero equivalente. Y para que el crimen organizado pueda mantener su expansión y su poderosa influencia en el mundo, requiere de mecanismos que le inserten en la economía formal. De allí su necesidad de cooptar y corromper a los diferentes niveles de la economía, la política, el gobierno y la banca, que son los instrumentos tradicionales de la institucionalidad en el marco de legalidad.

De esta manera, la gran masa de dinero manejado por el crimen organizado en el mundo, busca su canalización a través de las grandes economías y sus propios mecanismos financieros: las bolsas de inversión y de especulación. De allí que los grandes centros financieros internacionales (Nueva York,

³⁴ En México, se dan casos de recuperación muy rápida en los últimos años. Lorena García funcionaria de Financiamiento Inmobiliario de (BBVA), explicaba en la conferencia de AMPI en abril el 2007, que el periodo de recuperación de la inversión en un hotel era de 5-7 años aunque se veía una tendencia a reducir el periodo de recuperación. Conferencia en la AMPI: **Mexican Caribbean Annual Meeting**. Cancún. Q. Roo. 19-20 de abril del 2007.

Londres, París, Frankfurt o Tokio y los paraísos fiscales como Panamá, Bermudas e Islas Vírgenes pero también con países Europeos como Holanda con sus Antillas Holandesas; Bélgica Suiza y Luxemburgo), sean ideales para esos fines (Maillard, 2002 [1998]: capítulo 2: *La economía criminal*, 44-85; y capítulo 3: *El blanqueo de dinero a gran escala*, 88-111). A su vez, estos grandes engullidores de dinero resultan ser laxos y flexibles en el reconocimiento de los orígenes de los recursos de sus aportadores con tal de generar ganancias e ingreso suficientes. En este juego, la imaginación para lavar dinero no debe tener límite, pero se sabe que las instituciones financieras y la banca, no pueden estar al margen de todo este circulante que inunda el mundo de legalidades abstractas³⁵. En este contexto se buscan modelos innovadores y aceptables en el mundo de la legalidad. Y los fondos de inversión inmobiliaria (los REITS en la terminología sajona), resultan ser mecanismos de inversión muy pertinentes en ese marco.

La profusa utilización de esos mecanismos para la inversión en hotelería y su conexas actividad inmobiliaria a partir de mediados de la década de los 90's, parece sostener la sospecha de opacidad en tanto que, en realidad, los REITS como mecanismos de inversión inmobiliaria nacieron desde la década de los 60's ---y a pesar de los argumentos que describen aspectos legales y crisis económicas en los 70's y 80's, como inhibidores de su utilización (Sharheim, 2006: 3; Lasalle, 2005: 2)---. El negocio hotelero se considera un negocio cuya rentabilidad es una función de las características del destino y del grado de desarrollo del mercado que tenga; del marco jurídico (laboral, fiscal, etc.) que incide en las utilidades; de la ubicación del terreno y de los recursos humanos, pero normalmente es considerado de largo plazo y con un componente inmobiliario implícito, porque el inmueble donde se construye el hotel (la unidad de producción), está asociada al lugar, esto es, al territorio de un país y a los fenómenos económicos que conforman su entorno. De hecho, en los análisis de evaluación financiera del negocio hotelero, el ROI (Return on Investment) por ejemplo, se considera al valor de recuperación del inmueble al final del periodo que es, con el terreno, el activo más importante del negocio. Y este elemento está asociado a otros fenómenos económicos del entorno (como la generación de plusvalía inmobiliaria), que inciden en el negocio hotelero de diferente manera y también en sentido inverso; el negocio hotelero genera plusvalía en el entorno, retroalimentándose mutuamente³⁶. Y esta es una ventaja que se suma a otros elementos que favorecen la rentabilidad, haciendolo un objetivo atractivo para los fondos de inversión. Hay otros beneficios asociados pero el más importante es tal vez una virtud esencial: su agradable rostro y su potencial opacidad.

La multiplicación inmobiliaria donde la hotelería es un pivote de su desarrollo aplica a diferentes países del mundo ---y se verifica aún a costa de los deseos contrarios de los habitantes locales--. Naomi Klein describe vívidamente la importancia de la vinculación del negocio hotelero con el inmobiliario y la truculencia de los métodos para lograr la tierra preferente en el paisaje: Sri Lanka, Honduras, Seycheles, Tailandia, Maldivas e Indonesia. (Klein, 2007: 503-527). Debido a las características intrínsecas del negocio hotelero (operaciones internacionales por definición; profuso manejo de variadas divisas; reconocimiento mundial de la importancia y crecimiento del flujo turístico, seguridad en bienes raíces, plusvalía, etc.), la inversión en hotelería resulta ideal para combinar las

³⁵ En la revista *Foreign Affairs*, (con sede en Nueva York y que refleja la voz del poderoso Consejo de Relaciones Exteriores—CFR--- de EUA), David Andelman escribía con preocupación, desde mediados de los 90's, que para poder cortar los flujos que alimentan el poder del crimen organizado y que les permite corromper los sistemas judiciales y sociales, se debía detener el lavado de dinero antes de que llegaran al sistema financiero y bancario. En ese artículo, en el que analiza estos temas, menciona las regiones y los países de las rutas del flujo de dinero negro, y en el que se encuentran algunos países del Caribe (paraísos fiscales); Colombia, Estados Unidos y México en América. En Europa se menciona de manera específica a España. (Andelman, 1994: 94-108).

³⁶ Y esta resulta ser una de las líneas de argumentación más importantes en el desarrollo de las estrategias de crecimiento en Cancún y la Riviera Maya y en el impacto que ha tenido en el modelo de desarrollo de los destinos en la región.

ventajas con los propósitos de opacidad que se busca en cierto tipo de operaciones. De allí la sospecha de que el espectacular crecimiento de la inversión hotelero-inmobiliario, pudiera obedecer entonces a situaciones ubicadas fuera del contexto del crecimiento turístico vacacional tradicional, para ubicarse en un contexto más amplio. Aquí tienen sentido diversas manifestaciones de las finanzas internacionales que en la década de los 90's creció de manera significativa buscando aquello que, al igual que el oro y la plata, es tradicionalmente un recuso de inversión segura: los bienes raíces. De esta manera se empiezan a utilizar fondos de inversión que ofrecen, además, características fiscales que le dotan de un atractivo adicional. Así, en nuestra hipótesis, algunos de los mecanismos de inversión (como los REIT) empiezan a ser utilizados de manera intensiva. Habiéndose iniciado su uso en algunos países como EUA y Holanda, su práctica de uso efectivo y regular se verifica hasta la segunda mitad de la década de los 90's. De hecho, se dice que se inicia en 1995 con la adquisición del Hotel Investor's Corp. Y este fue el primero de muchos otros que se fueron concretando.

Los datos de fusiones absorciones en los que están involucrados las *Firmas de Fondos de Inversión* (Private Equity Firms); y los *Fondos de Cobertura de Riesgo* (Edge Funds), son apabullantes en las gigantescas cantidades de recursos que implican (Cuadro 1.20). Si bien esto podría ser parte de los mecanismos que permiten crecer en una economía capitalista, también son tan importantes que pueden cubrir operaciones opacas o que, al menos, no tienen total transparencia: ¿Cómo se puede observar con claridad una aguja en un pajar?

Cuadro 1.20
Resumen de información sobre fusiones y adquisiciones en Firmas de Inversión Privada y Fondos de Cobertura* de Riesgo (1987-2007)

Periodo	Número de tratos (operaciones) en el periodo (unidades)	Número promedio anual de tratos en el periodo (unidades)	Sumatoria del valor de las operaciones en el periodo (en Miles de Millones de USD)	Valor promedio anual de los tratos en el periodo (en millones de USD)	Número promedio de tratos de más de 1MM de USD (en el periodo) - unidades--	Valor promedio de los tratos de más de 1MM de USD (en el periodo) en Millones de USD
1987-1997	6,130	613.0	370.0	60,358.9	37	753,300.0
1998-2007	13,590	1,510.0	1,667.1	122,671.1	176	5,620,000.0

* Private equity firms and Hedge funds.

Fuente: Elaborado con datos de UNCTAD (2008). Ver detalle en Anexo 6.

En el Anexo 6 se presentan las definiciones de los términos financieros más importantes y los datos recabados en esta investigación para ilustrar la magnitud y alcance general de las operaciones (no tiene como propósito profundizar en los temas económicos financieros sino en la medida en la que pueden explicar las características generales de esas operaciones y su vinculación con la hotelería internacional. Ello nos permitirá clarificar mejor la forma en la que esa hotelería internacional ha podido participar en esos movimientos). Los datos también nos permiten señalar la capacidad de encubrimiento que tienen tales operaciones y la naturaleza de su intencionalidad. En comparación con los diez años inmediatamente anteriores, el número de operaciones (tratos) de fusiones y absorciones en firmas de instrumentos de inversión privados (private equity firms) y fondos de cobertura de riesgo (hedge funds) en el mundo, se duplicó a partir de la segunda mitad de los 90's: de 6 mil a 13 mil. El monto promedio de las operaciones involucradas se multiplicaron por 4.5 al pasar de 370 a 1,667 miles de millones de USD. Ello se refleja en el número promedio anual de operaciones (o tratos) y montos realizados en los dos periodos comparados: de 37 a 176; y de 753 miles de millones a 5,620 miles de millones de USD que es una cifra de valores significativos.

Tales cifras son monumentales aunque para los fondos más importantes, resultan cosa corriente. De acuerdo con los datos de los 50 primeros fondos de inversión de la revista especializada *Financial Week* (ver Anexo 6), la suma de capital recaudado en 2008 llegaba a un total de \$809.77 miles de millones de USD. Y con esos son montos, las cifras de ciertos flujos pueden pasar desapercibidas en algunos indicadores; pero solo pueden ser diluidos por las más grandes economías del mundo (en particular en EUA y Reino Unido ---Londres---, donde tienen su origen cuatro quinta partes --86.6%-- del total de las primeras Firmas de Capital Privado (Cuadro 1.21) así como también la mayor parte de las 50 cadenas hoteleras más importantes del mundo.

Cuadro 1.21
Distribución de países en la lista de la 50 más importantes Firmas de Capital Privado.

Lugar	País	# de Firmas	(%)
1	Estados Unidos de América	32	64.0%
2	Reino Unido (Londres)	11	22.0%
3	Francia	3	6.0%
4	Suecia	1	2.0%
5	Canada (Toronto)	2	4.0%
6	Atenas	1	2.0%
	Total	50	100.0%

* Private equity firms

Fuente: Elaborado con los datos de Financial Week. Private Equity International:
<http://www.financialweek.com/apps/pbcs.dll/article?AID=/20080512/CHARTWIDE/771595897>.
 Consultado el 9 de enero del 2009.

De otra parte, de las 182 operaciones de los fondos soberanos (ver anexo 6 para las definiciones y cifras), casi cuatro quintas partes del total (78%), se realizó en el sector servicios³⁷. Al subsector de hotelería y restaurantería le correspondió casi una décima parte del total. (9.6%) con un valor de 3,746 millones de USD (Cuadro 1.22).

Cuadro 1.22
Operaciones transfronterizas de fusiones y adquisiciones por Fondos Soberanos en el Sector Servicios (1987-2007).

	1987-2007			
	Tratos	Valor en Millones de USD	Tratos (%)	Valor en %
Total Mundo	182	38,968	100.0%	100.0%
Sector Servicios	142	28,511	78.0%	73.2%
Hotel & Restaurantes	26	3,746	14.3%	9.6%
Business Services	39	8,983	21.4%	23.1%

Fuente: Elaboración propia del resumen a partir de datos de UNCTAD (2008, 219).

³⁷ Aunque no necesariamente en hotelería; se incluye el rubro con un término bastante confuso llamado "servicios de negocios" que, en mi opinión, puede incluir cualquier cosa: en el documento de la UNCTAD (2008) no se encontró la definición de lo que incluye tal rubro.

Una de las claves de la opacidad del manejo financiero en el mundo es el de los paraísos fiscales, cuyas licencias constituyen una contradicción de las prácticas de los países y de las empresas que desean la transparencia (ver el Anexo 6 para un mayor detalle de los paraísos fiscales y las razones de su uso por parte de las empresas). Se afirma que actualmente existen 72 países considerados como paraísos fiscales, incluido Nueva York en EUA y la City de Londres.

De acuerdo con los datos de inversión extranjera directa (IED) de la UNCTAD (2008), el movimiento mundial de IED al exterior en el sector *“Servicios”*, para los años de 1990 y de 2006, fue de casi la mitad (47.4%) y dos tercios (64.1%) del total mundial respectivamente. Para el rubro de *“Hoteles y Restaurantes”* fue insignificante aunque se haya duplicado en los años observados (del 0.4% al 0.8%). Es interesante y curioso que un rubro tan ambiguo como *“servicios de negocios”*, haya pasado a tener una participación tan importante: de un 4.6% en 1990 saltó a una quinta parte (22%) en el 2006 (ver también el Anexo 6).

En el análisis de los flujos de IED mundial (salida y recepción), es notoria la concentración en países desarrollados. La salida de IED desde países del Caribe con régimen de paraíso, tiene una participación sobresaliente en particular por corresponderle a dos territorios británicos: Islas Caimán e Isla Vírgenes Británicas, cumpliendo así un papel relevante en el manejo financiero del mundo occidental. De hecho, se estima que el 83% del manejo mundial de operaciones en divisas los realizan los bancos ubicados en Londres (Werner, 2008 [2003], 186).

De otra parte, los montos estimados que maneja el crimen organizado también son gigantescos. Misha Glenny afirma que las estimaciones de la policía israelí consideran que durante los 15 años posteriores a la caída del bloque socialista, los rusos han blanqueado entre 5,000 y 10,000 millones de USD a través de entidades financieras israelíes. Pero, dice Glenny, es menos del 5% del capital evadido de Rusia durante los años 90's y casi nada al lado de la cifra blanqueada en Suiza estimada en 40,000 millones, o en Chipre que, a finales de 1994, estaba procesando 1,000 millones de USD rusos al mes (Glenny, 2008: 150). Los estimados³⁸ de otras fuentes son igual de espectaculares. A su vez, Andelmann (1994: 94-95), lo estimaba desde mediados de los 90's en 500,000 millones de USD en EUA.

De esta manera, la opacidad del origen de los recursos de los fondos (y de sus REITs) resulta normal en un mundo financiero que se cubre de misterio para generar ganancias. Con un nombre respetable (de aquí la importancia de las marcas), que aglutine a muchos otros que se desconocen, se abren las puertas al redireccionamiento de muchas inversiones ---y también a muchas especulaciones---. Si bien los elementos detallados del manejo financiero son difícilmente rastreables, no parecen ajenos a la dinámica del desarrollo hotelero e inmobiliario en diferentes partes del mundo ---Caribe, es verdad,

³⁸ Montos estimados de lavado de dinero:

Montos estimados de lavado de dinero al año			
País	Monto en millones de USD	País	Monto en millones de USD
1. Suiza	500,000	2. EUA	500,000
3. Inglaterra	50,000	4. Italia	50,000
5. Canadá	22,000 - 50,000	6. Tailandia	28,500
7. Holanda	27,140	9. Indonesia	26,000
10. China	24,000	11. Rusia	11,000
12. Colombia	6,000	13. Irán	6,000
14. Australia	4,000	15. Kenia.	100

Fuente: Bello, 2008, 52.

pero también Europa y Medio Oriente (ver la descripción de Glenny, 2008: 170-187; 200-210 y el libro de Maillard, (2002, [1998])---

La utilización de dinero negro proveniente del crimen organizado, no resulta ser entonces un asunto irregular, en particular a escala global; más bien, se encuentra dentro de la normalidad cotidiana de la extensión mundial de las redes financieras y de actividades comerciales ilegales organizadas a escala planetaria y la consecuente necesidad de “limpiar” ese dinero³⁹. Así también parece cobrar sentido la extendida utilización de los REITs en todo el mundo, algo que reconoce la misma Organización Mundial de Turismo (OMT, 2000a, 48). El caso de Starwoods en EUA sería solo el primero de otros que se fueron concretando⁴⁰.

Para el año 2005, el sector de alojamiento totalizaban 19 REITs, con una capitalización del mercado de capitales (equity market capitlization) de 17,617 millones de USD. Algunas empresas que eran REITs se reconvirtieron en C-Corporations (equivalente a sociedades anónimas en México), porque en la dinámica del contexto actual, les permite una mayor flexibilidad en el control y el manejo financiero y fiscal.

Esto es relevante dado el marco que propicia las fusiones, escisiones y adquisiciones que experimenta la industria de alojamiento en el planeta y contribuye a la integración de empresas y a la expansión geográfica de la grandes cadenas en el mundo. Actualmente, como ejemplo de REITs en la hotelería se encuentran (Sarheim, 2006: 8):

³⁹ En una nota periodística del 26 de enero del 2009, el director ejecutivo de la Oficina Contra la Droga y el Delito de la ONU (UNODC, por su sigla en inglés), Antonio María Costa, afirmaba que tenía indicios concretos de que, en la crisis financiera que se vive y por la liquidez del crimen organizado, sus recursos habían rescatado algunos bancos –sin mencionar cuáles-. REUTERS, (2009). *El narco fondea narcos, dice ONU. El Universal*. Lunes 26 de enero del 2009.

⁴⁰ Rushmore (2002, 12 -13) describe el mecanismo: el ingreso de hotel no califica como ingreso de bienes raíces bajo las restricciones operativas de los REITS que estipulan que un REIT debe derivar de al menos el 75% de su ingreso bruto de las rentas e intereses hipotecarios. Por lo tanto, el ingreso operativo hotelero debe ser convertido a ingreso de renta (lease income) a través de una estructura REIT más completa. Es así que los REITS son propietarios de hoteles y las renta a un tercero que es la entidad operativa: las cadenas. El incremento en las tasas de interés causaron problemas a esos REIT y a fines de 1990 se reinventaron los REITs hoteleros (Hotel Real State Investment Trust) para adecuarse y servir al negocio hotelero, ya de orientación intensiva en la administración (managment). Esta iniciativa en realidad aprovechaba vacíos de la regulación que permitieron generar capital de manera rápida y barata, lo que les permitió adquirir compañías hoteleras. De esta forma el mercado hotelero se convirtió en un mercado de oferta negociando muchas propiedades e iniciando una guerra de licitaciones por bienes raíces hoteleros (1987 y 1998). En el otoño de 1998 una contracción del crédito le pegó al mercado de bienes raíces y los REITS que habían pagado un “premium” por propiedades hoteleras, empezaron a ver la declinación de sus valores bursátiles. Adicionalmente el congreso legisló para restringir la actividad de las acciones REITS siamesas o engrapadas (“paired shared REITs”: se definen las “paired shared” como dos diferentes participaciones en las acciones de dos diferentes corporaciones administradas por el mismo consejo de administración. Un título otorga el más alto dividendo de los dos y el otro gana mayor apreciación potencial. Estas acciones son vendidas como una única unidad con sus certificados impresos en cualquier parte de la misma hoja de papel. También llamadas acciones siamesas o acciones engrapadas: http://www.investorwords.com/7430/paired_shares.html). De esa manera, diversas corporaciones se convirtieron o están en el proceso de reconvertirse en corporaciones regulares del tipo “C” (equivalentes a las sociedades anónimas en México). Las dos más famosas *paired shared* REITS, fueron Starwoods y Patriot Hotels. La lista pública de REITs en EUA para ese momento era la siguiente: 1) [Ashford Hospitality Trust \(NYSE: AHT\)](#); 2) [DiamondRock Hospitality Company \(NYSE: DRH\)](#); 3) [Eagle Hospitality Properties Trust \(NYSE: EHP\)](#); 4) [Equity Inns \(NYSE: ENN\)](#), 5) [FelCor Lodging Trust \(NYSE: FCH\)](#); 6) [Hersha Hospitality Trust \(AMEX: HT\)](#); 7) [Highland Hospitality Corporation \(NYSE: HHH\)](#); 8) [Hospitality Properties Trust \(NYSE: HPT\)](#); 9) [Host Hotels & Resorts, Inc. \(NYSE: HST\)](#); 10) [Innkeepers USA Trust \(NYSE: KPA\)](#); 11) [InnSuites Hospitality Trust \(AMEX: IHT\)](#); 12) [LaSalle Hotel Properties \(NYSE: LHO\)](#); 13) [MHI Hospitality Corporation \(AMEX: MDH\)](#); 14) [Strategic Hotels & Resorts, Inc. \(NYSE: BEE\)](#); 15) [Sunstone Hotel Investors, Inc. \(NYSE: SHO\)](#); 16) [Supertel Hospitality, Inc. \(NASDAQ: SPPR\)](#); 17) [Winston Hotels, Inc. \(NYSE: WXH\)](#).

1. FelCor Lodging Trust Inc.;
2. MeriStar Hospitality Corp.;
3. Equity Inns Inc.;
4. Hospitality Properties Trust;
5. Host Marriott Corp.;
6. Sunstone Hotel Investors Inc.;
7. LaSalle Hotel Properties;
8. Strategic Hotel Capital Inc.;
9. Inkeepers USA Trust;
10. DiamontRock Hospitality Company.;
11. Highland Hospitality Corporation;
12. Winston Hotels;
13. Boykin Lodging Company;
14. Hersha Hospitality Trust;
15. Eagle Hospitality Properties Corporation;
16. PMC Commercial Trust;
17. MHI Hospitality Corporation;
18. Supertel Hospitality Inc.

En estos fondos, hay compañías, como DiamontRock Hospitality Company, que no opera hoteles, pero es dueña de instalaciones hoteles en Norteamérica bajo marcas propiedad de Marriott International, Starwood Hotels & Resorts Worldwide, y Hilton Hotels. Strategic Hotels and Resorts tiene intereses en hoteles en EUA, Europa y México. Sus marcas afiliadas incluyen Four Seasons, Hyatt, InterContinental y Marriott. A su vez, Host Hotels opera bajo la marcas Marriott. Las marcas Ritz-Carlton son operadas por la empresa filial Marriott International (Halpern, 2008).

En resumen, las tendencias de funcionamiento de las principales cadenas hoteleras en el mundo se pueden resumir de la siguiente manera⁴¹:

- 1) En la globalización, la diversidad geográfica es una ventaja competitiva. Por lo anterior, desde los 90's se inició un proceso de fusiones y absorciones donde las cadenas buscan su preeminencia a partir de integrar nuevas ofertas (marcas) y competir a nivel global con sus marcas. Se considera así que los grandes serán más grandes porque algunas de las más pequeñas (las mejores ---dicen ellos---) serán de las grandes. Y aunque las cadenas pequeñas tienen una función a cumplir, no están dentro de las acciones que posicionan a las más grandes cadenas como actores singulares e indiscutibles de la hotelería del mundo. Actualmente se cuentan 234 marcas hoteleras; en 1980 eran 81 (Bjorn Hanson, director de Hospitality & Leisure Consulting, *Hotels*, julio, 2007).
- 2) Las grandes cadenas tienen una ventaja competitiva derivado de las gigantescas cifras de cuartos que tienen bajo su control, su distribución mundial y las marcas que han desarrollada que se orientan a segmentos y nichos específicos.
- 3) Para la la estrategia de diversificación mundial, la franquicia es indispensable y por los montos de capital requeridos, la propiedad resulta inconveniente.

⁴¹ El resumen toma como base los reportes anuales de la revista de la IH&RA, *Hotels*. La revista realiza entrevistas entre los principales ejecutivos de las más importantes cadenas en el mundo y publica cada julio el panorama de las tendencias (la revisión de los textos incluyó todos los meses de julio de 1997 al 2007).

- 4) El Internet es un aliado de los pequeños hoteles pero también lo es la tecnología y la posición que se asume en Internet. Los costos tecnológicos son más abordables por las grandes cadenas que pueden invertir sumas muy importantes en el desarrollo de lo necesario desde el punto de vista tecnológico.
- 5) Habida cuenta de que parece haberse llegado al techo de la demanda mundial en volumen, la segmentación es la clave. Por ese motivo, el crecimiento actual está en la claridad de la identificación de marca de las cadenas que define su diferenciación con otras, y la fidelidad de los clientes a las marcas cuando están satisfechos. Los viajes de negocios son los más importantes porque tienen mayor estabilidad; los viajes turísticos y vacacionales son más volátiles. De esa manera, la propiedad vacacional está jugando un papel relevante en el mercado turístico vacacional y en la forma en la que lo abordan las cadenas.
- 6) Se reconoce que las cadenas hoteleras desean vender bienes raíces, lo que va de la mano con los objetivos de los inversionistas de capital privado, que siguen buscando oportunidades en el sector hotelero (*Hotels*, July, 2007). La razón parece lógica en una interpretación libre: en un mercado turístico que está alcanzando sus límites superiores, la competencia se ha hecho mucho más encarnizada. Por ese motivo es importante ser grande y con tantas marcas como segmentos y nichos se hayan identificado. Ser un jugador importante supone tener presencia y peso en el sistema turístico mundial, regional y local. De allí la intensa actividad de fusiones y absorciones que busca posicionarse con nuevos nichos y segmentos; adicionalmente, supone aligerar los costos de desarrollo tecnológico que estas grandes empresas pueden costear por su escala ---y que para los jugadores más pequeños resulta mucho más caro y por ello más difícil---. El mercado hotelero se puede dividir básicamente en dos: el mercado de ocio y el mercado de negocios. El segundo es prioritario porque está ligado a la expansión de los negocios en un mundo cada día más globalizado y de intensas relaciones planetarias; pero el de ocio (vacacional) tendrá que ampliarse con viajeros que, ya jubilados, pueden modificar sus hábitos de viaje. Tal vez ya no viajen con la misma intensidad y buscarán segundas residencias. Este sería el esquema de la oportunidad de mercado a la que se enfrentan las grandes cadenas hoteleras y por lo cual han extendido su acción a la propiedad vacacional y los bienes raíces. Adicionalmente, las propiedades condominiales y las residencias requieren también de servicios de administración y limpieza, de calidad hotelera. Y esta es otra oportunidad de negocio para las cadenas hoteleras internacionales⁴².

1.10. La funcionalidad transnacional en la hotelería internacional: el papel de las marcas en el mundo de la globalidad

En paralelo a la dinámica de fusiones y absorciones de las cadenas hoteleras, se verifica en los 80's otro fenómeno que resulta relevante vincular con las cadenas hoteleras y las inversiones que han multiplicado sus operaciones: es el fenómeno de la funcionalidad transnacional y las marcas. Desde el primer lustro de los 80's se señaló la imperiosa necesidad de que las grandes corporaciones constituyeran marcas y homogenizaran universalmente los productos para comerciar mejor en el mundo⁴³. Las marcas parten de una idea al parecer inofensiva: el que las empresas de éxito deben producir ante todo marcas, no productos. Su verdadero trabajo no consiste en manufacturar sino en comercializar. Esta fórmula demostró ser enormemente rentable y su éxito lanzó a las empresas a una

⁴² Desde julio de 1999 la revista *Hotels* reportaba que el 99% de las propiedades de Sol Meliá en Brasil eran condominios y Six Continents Hotels (hoy Intercontinental) se desplazaba hacia el mercado de condominios en ese país. La hotelería española, afirma Buades, también busca ---.conjugar una oferta de "todo incluido" y un intenso desarrollo residencial en zonas prácticamente vírgenes" (Buades, 2006: 66).

⁴³ De conformidad con el manifiesto del profesor de ciencias empresariales de Harvard, Theodore Levitt, que en su artículo "The Globalization of Markets", afirma la necesidad de homogeneizar al mundo ---a partir de la cultura norteamericana---, pronosticando el fracaso de las empresas mundiales con sentimientos locales (citado por Klein, 2007 [2000] en No Logo---).

carrera por cumplir sus premisas: gana la que requiere menos empleados, menor inversión y a pesar de ello, produce las imágenes más potentes, que no productos. Las grandes corporaciones tenían un objetivo: ganar más con menor inversión y retirar sus inversiones del mundo de las cosas para situarse y controlar el mundo de la imaginación (Klein, 2007: 33-35).

De esta manera las empresas pasaron a considerarse como “vendedoras de significados” y no como fabricantes de artículos (Klein, 2007: 54). En el contexto de esos significados el propósito de las empresas ha sido poner en segundo lugar a la cultura anfitriona y en el centro de la atención a sus respectivas marcas. En palabras de Klein: “no se trata de patrocinar la cultura sino ser la cultura...Las marcas no son productos sino ideas, actitudes, valores y experiencias” (Klein, 2007: 66). En síntesis: el imperialismo cultural, a través de las marcas globales. Y los chips de información neuronal para el mundo se sustentan en campañas multimillonarias de escala planetaria para convencer de los atributos que respectivamente promueven. La crítica que se hace a las transnacionales se relaciona con lo que se considera una búsqueda de control de la economía internacional. Y se admite el avance de dos fenómenos asociados: la creciente ausencia de fronteras efectivas de los Estados nacionales y la aceleración de los mercados mundiales mediante las nuevas tecnologías de información como Internet entre otras. (Werner, 2008: 26).

Las imágenes asociadas a las marcas y los atributos que promueve, tienen su historia en la plataforma del poder internacional⁴⁴. En el juego de imágenes que se verificó durante la guerra fría: Coca Cola, Hilton y PanAm, jugaron un papel relevante en la promoción de los valores de vida americanos. Esas empresas y el impulso de sus marcas a nivel internacional tuvieron, en la lucha por la imagen que se proyectaba en el mundo, una de las más importantes manifestaciones de la confrontación por el poder global. El *american way of life* y sus valores concomitantes se mostraron como los atributos deseables para la sociedad: había que promoverlos en el mundo entero (Jiménez, 1993: 31 y 33). Y con ello, las imágenes de esas “marcas”, que vieron crecer los viajes y el turismo, contribuyeron a conformar el mundo del S XXI.

En la promoción de las marcas, se reconocen algunas de las más difundidas descripciones de las aún más repetidas argumentaciones de la promoción turística: las marcas, le dan seguridad al visitante, son una experiencia familiar, confiable, fuera de las sorpresas a que puede dar lugar un viaje para visitar una comunidad extraña y “exótica”. Pero en el contexto descrito anteriormente, las marcas también cumplen una función para la inversión anónima: la de dotar de un rostro apetecible los productos y servicios que se encargan a las empresas para su venta. La clara conexión que tiene esto con las marcas y la sincronía de los tiempos en los que se verifica su expansión, ---desde los 90’s y hasta la actualidad---, parecen responder a caras de una misma moneda. Se trata de una simulación que busca, ante todo, altos rendimientos en el corto plazo y se torna ciego al origen de recursos porque logra como intermediario un rostro bien maquillado (el de las marcas), que pueden ser presentados en sociedad sin mácula de tintes tenebrosos. De esa forma, la población de los países más avanzados económicamente desarrollan... *“La imagen idílica del habitante de la selva virgen, alimentándose con su banana orgánica y practicando alegre sus costumbres, [y ello] no es más que una proyección de burgueses occidentales imbuidos en su economía de bienestar. Son éstos los que quieren aferrarse a un par de ilusiones, disfrutando los paraísos del descanso a través del turismo ecológico”*. (Werner, 2008: 28).

⁴⁴ Como nota al margen es interesante observar que de los estudios de las marcas que se han hecho a nivel internacional de parte de Naomi Klein y Klaus Werner, no existe mención de las empresas turísticas (excepción hecha de American Express que también se puede incluir en el sector financiero). Lo anterior a pesar de que se reconozca que el turismo es una de las actividades con mayor dinamismo en el comercio mundial desde el fin de la Segunda Guerra.

Pero hay costos asociados y una historia detrás. El endeudamiento de los países subdesarrollados característico de los 80's, es uno de los mecanismos de sujeción y de sangría a favor de las decisiones y la economía del mundo desarrollado. Y si bien ello data de la época colonial, su versión actualizada se verifica más recientemente en la década de los 60's (momentos en los que el Banco Mundial y el FMI entregaron créditos para el desarrollo de infraestructura). En los 70's con la elevación del precio del petróleo se verificó una gran disponibilidad de petrodólares que se canalizaron a las economías desarrolladas del mundo y al otorgamiento de créditos --en un inicio, con bajos intereses---. Los recursos fueron destinados a proyectos ideados y operados desde la mentalidad de las necesidades occidentales que se combinaron con gobernantes corruptos (el beneficio para la población de los países receptores no fue nada claro). Pero los intereses de la deuda crecieron y en los 80's, se otorgaron créditos para pagar intereses ya con condiciones diferentes. La época de Reagan y Thatcher se significó por su ideología neoliberal en la que se impusieron rigurosos programas de ajuste estructural de las economías y se buscó la libertad del capital a ultranza. (Werner, 2008: 30). En concordancia con lo anterior y en paralelo, los interminables problemas económicos de muchos países, hicieron del empleo una de las pocas ofertas aceptables de los gobiernos neoliberales. Con ese argumento se favorecieron todas las prácticas empresariales provenientes del exterior y del interior.

Y para el empleo, las prácticas de las grandes empresas y sus marcas, no han resultado ser tan benéficas en las localidades receptoras, como describen Klein (2007 [2002]) y Werner (2008 [2003]). Han mostrado una cara deslavada al difundirse las condiciones laborales de las empresas que trabajan al amparo de esas marcas y la manera en la que controlan los recursos naturales de los países sede. Como Werner afirma: *“Las multinacionales invierten sumas millonarias para cuidar la imagen de sus marcas. En donde ahorran es en las condiciones de producción. Como consecuencia, surgen relaciones laborales deplorables, pobreza y violaciones a los derechos humanos. En estos casos, el compromiso social no es más que un truco publicitario”*. (Werner, 2008 [2003], 15). En el texto de Werner se reconoce que las firmas occidentales no sólo explotan a los trabajadores sino que ejercen un control casi absoluto sobre las riquezas naturales de numerosos países --proporcionando diversas evidencias---. En muy pocos casos hay acuerdos justos --dice Werner---. Pero ello no es posible sólo por la voluntad de las corporaciones; para lograrlo, requieren del auxilio y de la voluntad de los gobernantes, desde dentro. Algunos países, aunque endeudados, establecen impuestos irrisorios si se tienen en cuenta las ganancias de las compañías involucradas (Werner, 2008 [2003], 31).

Como reconoce la misma Klein (2007 [2000]): el mecanismo de afianzamiento de la marcas no hubiera sido posible sin las políticas de desregulación y privatización que le han dado sentido a las políticas públicas de la últimas décadas y que han permitido un menor pago de impuestos de parte de las empresas a cambio de las inversiones y de la esperanza de empleo, políticas que, en paralelo, han mermado considerablemente y por vía intravenosa (fisco), al mismo sector público. Pero eso no es todo. Existen marcas internacionales reconocidas que con su compra de materias primas, financian y sostienen el tráfico de armas, las guerras civiles, las insurrecciones y los feroces regímenes militares (y aunque se concentra en la industria del petróleo y los diamantes, también se verifica en otras ramas) (Werner, 2008 [2003], pp.31).

La paradoja de lo que acontece en la inseguridad de la vida de nuestras ciudades es clara: las redes criminales han permeado a las sociedades por la avidez del capital y sus posibilidades de multiplicación (entre más y más rápido, mejor). Al mismo tiempo, esa codicia se encuentra socavando las estructuras mismas que le acogen. Las batallas contra el crimen organizando parecen perderse de manera irremediable porque los fundamentos de su poder están en las sociedades que los han creado a partir de la filosofía básica del capitalismo y la medición de su éxito: el rendimiento máximo y en el menor tiempo posible. En ese juego de espejos, las inversiones y su opacidad, así como las grandes empresas y sus convenientes marcas, tienen vasos comunicantes cuyos rendimientos y ---sus

consecuencias de complicidad--- son la sangre que alimenta las organizaciones criminales y sus rutas de placer, ocio y ganancias.

1.10.1. Fundaciones culturales y Empresas Transnacionales (ETN)

En la concatenación de hechos que se verifican sucesivamente desde la compra de un terreno y la construcción de un inmueble, hasta el consumo de parte de los habitantes, las prácticas laborales que frecuentemente aplican esas empresas se acompañan de estrategias de responsabilidad social que buscan redefinir, en la mente de la gente, el perfil de sus responsabilidades: y ese es el propósito de las fundaciones. Las acciones que llevan a cabo esas empresas en las localidades (donde tienen un alto peso económico y político por la zanahoria de la inversión: con ese argumento, los políticos pueden presumir de “gestiones exitosas” y, a cambio, dejar las manos libres para la explotación de los territorios, concesiones, exenciones fiscales y un sinfín de etcéteras), ponen en evidencia las contradicciones de los propósitos que les animan.

Lo anterior incluye el frecuente menoscabo de las condiciones naturales del lugar; de los empleos donde los trabajadores son a menudo explotados y con la inseguridad laboral que está incluso al margen de las leyes laborales del país ---hasta convertirlos en lo que Mario Gaviria denominó allá por 1974 (Gaviria, 1974: 153) *“los braceros del ocio”*. Y de acuerdo con el mismo Gaviria, el término era algo más que un recurso literario: respondía a la equivalencia del trabajo del bracero en el medio rural: eventualidad, falta de formación profesional y dureza⁴⁵. Las declaraciones de un ejecutivo hotelero de una cadena española, Arturo Cuenllas (2008), resulta un *mea culpa* de las prácticas de una empresa transnacional española en la praxis laboral en el Caribe.

De este modo, las fundaciones culturales sirven, así, a los propósitos de las transnacionales en dos frentes: reducciones fiscales que se utilizan de manera unidireccional a costa del erario y para poner una compresa a la herida que se ha hecho por cercenar un brazo (o una reserva natural, o... en fin). De este modo, las marcas y sus filantrópicas empresas patrocinadoras de fundaciones, buscan dotar de un rostro humanizado las prácticas empresariales de explotación que tienen esas mismas empresas/marcas. En resumen: es la búsqueda sinfín de embellecimiento cosmético donde una mejilla es acicalada y la otra vituperada aunque forma parte del mismo rostro.

1.10.2. Un ejemplo de funcionalidad transnacional en la hotelería internacional: el caso Barceló

El libro de Joan Buades (2008 en prensa) hace un magnífico y detallado recuento del desarrollo de una cadena hotelera española. Un *strip tease* descriptivo del Grupo Barceló, donde paulatinamente despoja de su ropa a la corporación hasta dejarla sin prendas: descarnada y lista al escrutinio y a la reflexión. Y es un ejemplo de los vericuetos, políticos, operativos, financieros y filosóficos de esa empresa cuya marca se ha venido extendiendo en el mundo. Allí se describen las alianzas y el *modus operandi* del Grupo Barceló en Mallorca, Marruecos, Túnez, México, Cuba, República Dominicana, Nicaragua, Costa Rica, Dubai... y queda claro que esas prácticas son muy similares en cuanto al favorable contexto que propician los líderes políticos de los países receptores; la utilización de paraísos fiscales para el manejo financiero, así como la participación de los fondos de inversión y la multiplicidad de empresas de diferente tipo que se fondean con recursos provenientes del petróleo, pero también con recursos de procedencia global y opaca de diferentes regiones del mundo. Allí está Dubai en los Emiratos Árabes Unidos, como la nueva “*tierra (turística) prometida*”, recibiendo inversiones gigantescas de empresas fondeadas con recursos de los fondos soberanos de inversión y otros fondos

⁴⁵ Eso no sucede únicamente en países como México. Algo similar describen para España en donde el trabajo de los sociólogos españoles Castellanos y Pedreño (2006: *“Los nuevos braceros del ocio”*), describen de manera amplia y en detalle las relaciones laborales que son, también, de explotación en al menos algunas empresas transnacionales operando en España.

de inversión, que participan muy activamente del esquema de desarrollo hotelero e inmobiliario prevaleciente en el mundo turístico del SXXI. En eso parece haberse convertido una parte muy importante de la actividad turística internacional de este nuevo siglo.

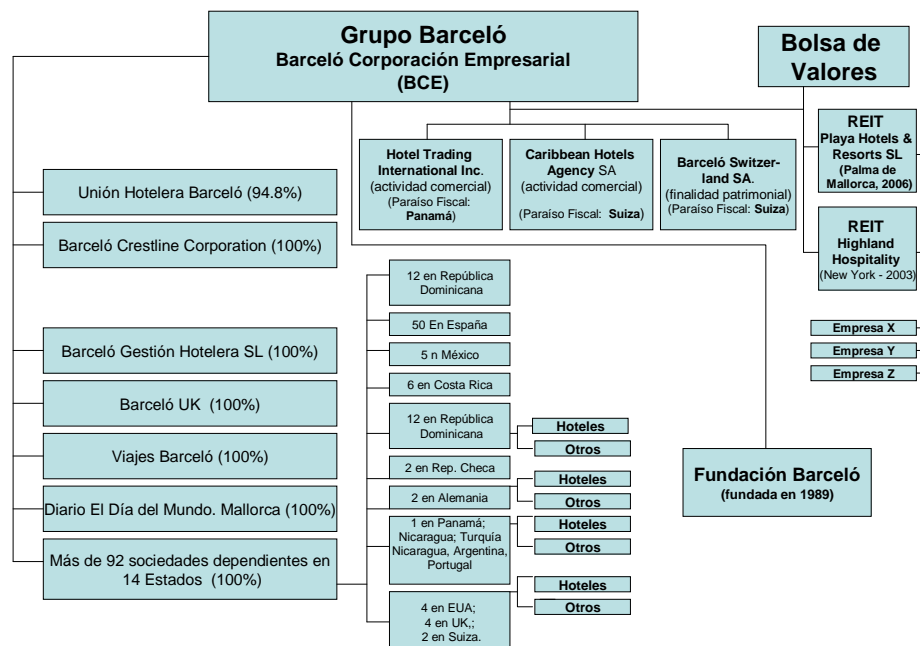
La historia del Grupo Barceló tiene sus orígenes en Mallorca, cuando Simón Barceló Obrador adquiere un autocar de segunda mano en 1931. Pero es hasta el inicio de los 50's cuando se orienta a brindar servicios específicamente al turismo –en fuerte crecimiento en aquellos años---. De allí también que su agencia de viajes en Mallorca inicie en 1954.

La construcción de su primer hotel data de 1962, aunque las vicisitudes de su desarrollo se acompañan de momentos de presiones y sonrisas al amparo del contubernio de políticos y banqueros baleares. La imagen prototípica que tiene Barceló de su empresa es la norteamericana y las baterías del desarrollo de Barceló se enfocan a lograr esa equivalencia: de hecho, Barceló es la primera cadena que tiene una oferta hotelera importante en Estados Unidos⁴⁶.

Su trayectoria actual se sustenta en un poderoso holding empresarial: Barceló Corporación Empresarial SA, conocido comúnmente como Grupo Barceló (Figura 1.1). El grupo engloba seis empresas donde la familia Barceló tiene prácticamente el 100% de participación: Unión Hotelera Barceló; Barceló Crestline Corporation; Barceló Gestión Hotelera SL; Barceló UK; Viajes Barceló SL y Diario el Día del Mundo (Mallorca). El grupo incluye además un conjunto de 92 sociedades dependientes, reconocidas en 14 Estados diferentes ---incluidos algunos países reconocidos como paraísos fiscales---: Hotel Trading International Inc., con sede en Panamá y dos más en otro paraíso fiscal, Suiza, la empresa Caribbean Hotels Agency S.A. y Barceló Switzerland S.A. Adicionalmente se mencionan REITs que, según Buades, son la “joya de la corona”: *Playa Hotels & Resorts* domiciliada en Palma de Mallorca ---y que gestiona las mayores inversiones del grupo y subsidiarias en México y el Caribe-- - y *Highland Hospitality*, domiciliada en Nueva York en el 2003 (Buades, 2008: 11,12 y 77). Buades afirma que en el origen de esa última REIT se tiene el desencuentro de Barceló con Grubarges (grupo español con el que tenía negocios de operación de sus hoteles en EUA y que finalmente perdió en el 2005). De esta forma, mientras las REIT se hacían cargo de los activos, Barceló los gestionaba: ello permitía una inversión mínima y se aseguraba el control de la gestión de los establecimientos del Grupo.

⁴⁶ Inicialmente vía la adquisición al Grupo Carlson de dos hoteles: un primer hotel en 1992, el Radisson en Washington y dos años más tarde, en 1994, el Radisson de Orlando, en Florida. En el 2002 a través de la compra accionaria de Crestline Capital Corporation, la matriz de Crestline Hotels & Resorts, ---una sociedad de gestión hotelera estadounidense escindida de Marriott Corporation y que cotizaba en la Bolsa de Nueva York---, asegura su participación en el mercado norteamericano con 51 hoteles al inicio del 2008. Esa participación se deriva de la constitución de la REIT *Highland hospitality* con la que se deshace de activos pero se asegura los contratos de gestión en EUA). Un dato que menciona Buades como interesante, es que Barceló invertía cuando la compañía había perdido un 54% en sus resultados, debido a la venta de activos y al clima de recesión tras el shock del 11-S. La adquisición significó la creación de una nueva sociedad, Barceló Crestline Corporation (BCC), subsidiaria del Grupo para el negocio en los EUA, y supuso su salida de Bolsa (Buades, 2008: 67).

Figura 1
Ramificaciones Empresariales del Grupo Barceló



Fuente. Elaborado con base en la información de Joan Buades, (2008), 10-15. Los porcentajes designan participación social de la familia Barceló en la empresa en cuestión.

La experiencia de desarrollo de Barceló incluye iniciativas, no siempre exitosas, de asociación con otras corporaciones para impulsar el negocio: fue el caso de Grubarges, joint-venture que se constituyó en asociación con Fomento de Construcciones y Contratas (FCC) —una de las principales constructoras españolas—, que construiría los hoteles; Argentaria, que garantizaría el financiamiento de los recursos (en 1999 se integraría con BBVA); y Barceló que aportaría la tecnología de operación hotelera. (Buades, 2008: 64).

La corporación Grubarges funcionó hasta los eventos del 11 de septiembre de 2001 en que se frenaron las inversiones por la atmósfera de temor que generaron. A la desaparición de Grubarges, en el 2003, poseía ya 29 hoteles en propiedad (18 en los EUA, 7 en España y 4 en México) y se llevaban invertidos 721 millones de euros. Barceló mantuvo los contratos de gestión de los hoteles en México (Buades, 2008: 63-65).

De su experiencia en los negocios estadounidenses que siguieron a Grubarges, se verificó la compra de Crestline Hotels & Resorts (empresa resultado de la escisión del negocio de gestión hotelera de Marriott) y lidera la creación de la REIT *Highland Hospitality* en el 2003, donde participaría con el 4.5%. *Highland Hospitality* fue, a su vez, adquirida por otra REIT (JER Partners⁴⁷ que se expandía en los denominados mercados emergentes) por 2,100 millones de dólares en julio del 2007. En este momento poseía 28 hoteles con más de 8,600 cuartos y tenía contratos con 6 compañías hoteleras entre las que se incluía Barceló. (Buades, 2008: 68).

⁴⁷ En la descripción de los participantes de JEP en Highland Hospitality, se describe la vocación inmobiliaria y hotelera de la compañía con vínculos operativos y nombre de cadenas como Starwood, Marriott, Hilton y Hyatt pero no se menciona a Barceló en ningún momento.

http://www.hotel-online.com/News/PR2007_2nd/Apr07_Highland.html (consultado el 10 de enero del 2009).

Actualmente, los datos de los hoteles del Grupo Barceló en el mundo indican que: 38% de los hoteles los tiene en gestión; 28% los tiene arrendados y el resto, 34%, en propiedad y gestionados. El portafolio del grupo incluye dos tipos de producto: la oferta residencial en forma de resorts (en el Caribe y el Mediterráneo); y una red hotelera de ciudad, para el viajero de negocios, de nivel medio-alto en EUA y en Europa (Buades, 2008: 9).

En México, Barceló alquila a diferentes empresarios mexicanos dos hoteles en 1981-1982: uno se localizaría en Acapulco, el Barceló Panoramic; y el otro se localizaría en Cancún: el Barceló Club las Perlas. Estos contratos de gestión reservaban una participación para el capital local del 15% (Buades, 2008: 33). Pero sería su incursión en República Dominicana, lo que definiría su estrategia de funcionamiento en el Caribe, incluida la porción mexicana.

El modelo que había aplicado al caso de República Dominicana y Nicaragua (playa Bávaro y Tambor, respectivamente), se deseaba repetir en México con la compra de dos kilómetros de playa cerca de Tulum, en la Riviera Maya: se trataba de aprovechar turísticamente el emplazamiento de un parque natural de 500,000 metros cuadrados (Buades, 2008: 69).

Para el año 1999, ya con la participación de BBVA, el Grupo inaugura el Barceló Maya Resort en la Riviera Maya y adquiere dos hoteles más en la costa del Pacífico mexicano: el Barceló Ixtapa y el Barceló Huatulco. Desde el año 2000 el grupo ha adquirido diversas propiedades en México: Tucancún Beach y el Costa Cancún; adquirieron La Jolla de Mismaloya en Puerto Vallarta (Jalisco) y el Karmina Palace en Manzanillo (Colima); y Los Cabos en (Baja California Sur). En el año 2006 inauguran otros dos resorts en la Riviera Maya, su destino de inversión favorita: Barceló Maya Colonial Beach y Barceló Maya Tropical Beach.

La Fundación Barceló, su iniciativa de rostro filantrópico, ha mostrado también su lado oscuro en los casos de República Dominicana y Costa Rica (Buades, 2008), cerrando el círculo de un negocio turístico empapado de intereses económicos globales y de creciente marginación local.

El desarrollo del Grupo Barceló en el mundo resulta una interesante evidencia de las formas que han adoptado los negocios de las cadenas hoteleras en el mundo. No parecen estar muy lejanas las características de desarrollo de otras cadenas hoteleras internacionales. De manera similar se podrían explicar muchos de los encuentros y desencuentros del negocio turístico internacional en los países receptores (en particular el hotelero aunque seguramente no el único), así como los requisitos básicos que desean para operar en los distintos países: facilidades para la obtención de terrenos, concesiones, flexibilidad o exenciones fiscales; apoyo gubernamental para la dotación de infraestructura; leyes laborales laxas y programas gubernamentales de capacitación, todo ello reforzado por vínculos que se operan con la clase política la más alto nivel de los países donde se encuentran⁴⁸. Después de todo esto, habría que preguntarse dónde se pueden encontrar los beneficios de tales inversiones para los países y las comunidades locales.

⁴⁸ Para ilustrar el trato de privilegio que otorgan los gobernantes de países del Caribe a los inversionistas españoles, Sebastián Barceló expresaba, en contrapunto, el desdén de su actuación para los gobernantes en la propia España: “Resulta más fácil hablar con el presidente de alguna de aquellas naciones [la República Dominicana, Costa Rica o México] que con el alcalde de Palma o el de Felanix, que es mi pueblo” (Buades, 2008: 52). Ver también la crónica de la cena ofrecida en Mallorca, a los hoteleros turísticos de Baleares por el gobernador de Quintana Roo en el año 2005. (*Latitud* 21, julio del 2005: 32-33).

Capítulo 2

Las cadenas hoteleras en México.

El desarrollo turístico de México se ha vinculado a los acontecimientos más importantes de la escena internacional y de ese contexto han surgido sus más importantes directrices aunque naturalmente se encuentran matizadas, sucesivamente, por las aspiraciones nacionalistas, modernizadoras y globalizadoras de los diferentes periodos de la vida económica y política del país. El análisis del desarrollo turístico en México, desde perspectivas diferentes, incluida la geográfica, ha puesto de manifiesto las contradicciones del modelo de desarrollo turístico seguido en el país. (Jiménez, 1993; Clancy, 1999; Hiernaux, 1999; Brenner y Aguilar, 2002; Hiernaux, 2003). Y es dentro de este contexto que se observa la evolución de las cadenas hoteleras en México.

2.1. La operación de las cadenas hoteleras en México: contexto histórico.

En la segunda mitad del SXX, México transitaba del campo a la ciudad, de lo rural a lo urbano. Se reconoce que la operación de las cadenas hoteleras en México se dio en un contexto en el que se conjugó la expansión del turismo internacional y la insuficiente oferta de establecimientos hoteleros en el país, que estuvieran acordes con las necesidades y los gustos de los viajeros. Los imaginarios hollywoodescos asociados a la vida urbana y promovida por las producciones cinematográficas, eran el contexto social de la lucha ideológica que se libraba en la llamada “guerra fría”. Y la aviación y la hotelería internacional formaban parte de esa lucha en tanto que representaban modos de vida aspiracionales para un creciente número de personas en el mundo. Entre esas personas estaban en primer lugar los viajeros. La bonanza económica y social de la posguerra en EUA alimentaba los viajes y el turismo como nunca antes en la historia. México era, además, un país cercano y familiar al menos en su nombre. Y la llegada de turistas implicaba la necesidad de instalaciones de alojamiento acordes con el imaginario conformado por las cadenas estadounidenses ya existentes. De allí el papel relevante de Hilton e Intercontinental que sirvieron ambos tanto a la lucha ideológica de confrontación este-oeste en la Guerra Fría, como al impulso del turismo y de la hotelería internacional en cadena, es decir, bajo la orientación de políticas gubernamentales específicamente delimitadas para grupos de hotelería dentro y fuera de Estados Unidos (Jiménez, 1993: 26-34; 60-63). Documentos mexicanos de la época de los 60s (Jiménez, 1993: 78-79, citando a Miguel Wionzeck y Jorge Eduardo Navarrete), hacen diagnósticos sobre el sector de los que se deriva la necesidad de fomentar una hotelería con estándares internacionales. De hecho, la intención estatal de impulsarlo con políticas públicas se expresa en la constitución de FOGATUR en 1956, que constituiría Crédito Hotelero para ese propósito ---aunque en realidad y a tono con el énfasis en el impulso al desarrollo industrial de ese tiempo, se impulsaba mucho más significativamente el sector secundario---. En épocas más recientes Andreas Schedler y Michael Clancy comentaban sobre la participación de las cadenas hoteleras internacionales en la operación hotelera mexicana (Clancy, 2001: 141 y Schedler, 1988: 138 y ss).

A pesar de que desde el fin de la Segunda Guerra y hasta bien entrada la década de los 60's se incrementaban los flujos de viajeros ---sobre todo de origen norteamericano--- en el territorio mexicano se reportaba la ausencia de instalaciones adecuadas que normalmente eran ofertadas por establecimientos de inversión extranjera u operados por empresas extranjeras (Jiménez, 1993: 44-45). En un texto de esa década realizado por Eugenio MacDonald, ((MacDonald, s/f, documento mecanográfico del Instituto Mexicano de Investigaciones Turísticas, citado por Jiménez, 1993: 45; FONATUR, 1984: 22), se identifican seis cadenas hoteleras: *Sistema Azteca de Hoteles; Hoteles Unidos, Cadena Balsa o Nacional Hotelera, México Western Internacional, Hilton y Romano*. Desde ese tiempo, las cadenas hoteleras internacionales funcionando en México se convirtieron en la escuela de innumerables ejecutivos y directores de establecimientos hoteleros, que se convertirían a su vez, en

cadenas nacionales ---aún ahora siguen siendo una escuela de ejecutivos de alto nivel para algunas nuevas cadenas⁴⁹---

En todo este contexto, no es casualidad que en esas primeras décadas de la postguerra sean las cadenas hoteleras de Estados Unidos las que más activamente hayan tenido presencia en el mercado mexicano, diseminándose por todo el territorio nacional de manera paulatina y auxiliadas, incluso, por las políticas gubernamentales que impulsaban el crecimiento del turismo en el país. Clancy (2001) identifica el proceso de desarrollo de las cadenas en México, que tiene ventajas competitivas en toda la región que induce un cierto tipo de desarrollo. Por razones estructurales del negocio y en el contexto de globalización ---dice Clancy---, la presencia de las transnacionales hoteleras en México ha conformado el escenario del desarrollo turístico del país ---subsector que es uno de los principales beneficiarios de los flujos monetarios derivados del turismo, después de los ingresos por pasajes internacionales--- (Clancy, 2001: 137-138). En los comentarios de Clancy sobre la actividad hotelera en México (Clancy, 2001: 144-147), resulta claro el papel que han jugado y juegan las TNC hoteleras en el turismo de México, al definir el beneficio de esa presencia asociada al riesgo de un lugar y de un entorno que no es controlable para el viajero. Por ello, dice Clancy, buscan reducir sus ansiedades con marcas conocidas y familiares, trátese de alojamiento o de bienes raíces ---que es un negocio asociado actualmente al negocio hotelero con una tendencia creciente---. Así, la ventaja competitiva genera la intención de trabajar en cadenas y las cadenas generan ventajas⁵⁰ que las expande al exterior. En resumen dice Clancy: en la época del turismo masivo los turistas prefieren marcas conocidas y las ventajas no son sólo por la familiaridad del nombre sino porque tienen sistemas de contabilidad, tecnología y experiencia gerencial así como métodos de reservaciones y prácticas que le sitúan en el liderazgo del subsector (Clancy, 2001: 138); además, siguiendo con ese autor, las ventajas no están vinculadas con la propiedad del hotel, lo que les ha permitido una importante expansión internacional. Así, Clancy sintetiza la visión prevaleciente: debido a la estructura del mercado turístico mexicano ---dominado por los turistas de origen norteamericano---, los inversionistas en bienes raíces necesitan más a las cadenas hoteleras que éstas a los inversionistas. (Clancy, 2001: 140).

En efecto, la promoción del turismo supuso una expansión del crédito hotelero para nacionales que a continuación necesitaron de las cadenas hoteleras para asegurar la operación ---siendo incluso durante los 70's y parte de los 80's, requisito indispensable para el otorgamiento de crédito tanto para Instituciones bancarias como para FONATUR---. La influencia de las cadenas hoteleras fue amplia y en diferentes órdenes, no sólo en lo referente a tecnología de operación y contable. Los inversionistas que construían hoteles, solían sujetarse a las condiciones establecidas por las cadenas en sus políticas de operación y en sus reclamos de diseño arquitectónico que, sin duda, desde entonces han modelado el panorama operativo y funcional de la hotelería mexicana así como el paisaje urbano de la mayor parte de los destinos turísticos del país. La expansión de muchos de los centros turísticos de México impulsaron en paralelo el crecimiento de las cadenas hoteleras en el país y por las mismas razones que hace cinco décadas: la posibilidad de asegurarse la demanda internacional.

Las cadenas internacionales de operación hotelera, hicieron su aparición en México al final de la década de los 40's (FONATUR, 1984: 18-26). Inició con la cadena *Intercontinental* que administraría por largo tiempo el *Hotel Reforma* (siendo el único administrado por esa cadena en ese tiempo) y la cadena *Hilton* que se instalaría a mediados de la década de los 50's con tres hoteles en el país: *Hilton*

⁴⁹ Son los casos del Sr. Roberto Zapata (presidente y director general de hoteles Misión, fallecido en el 2005); de Pedro Brunner (de hoteles Casteles hoy desaparecida); y otros casos más como AMR cuyo director general Sr. Alejandro Zozaya-Gorostiza fue un alto ejecutivo de Posadas de México-Fiesta Americana hasta que asumió la presidencia de esa cadena en el 2001, año en el que fue creada.

⁵⁰ Dos son las particularidades que observa Clancy respecto a las cadenas: primero: la naturaleza del producto mismo que crea ventajas competitivas de la propia marca; y segundo: la habilidad de separar esas ventajas con la propiedad que se logra con la reputación asociada a su marca. (Clancy, 2001: 138).

*Acapulco, Hilton Ciudad de México y Hilton Guadalajara*⁵¹. Paradójicamente, ambas cadenas dejarían de tener operaciones en México para décadas posteriores –al menos por cierto tiempo–, estando ambas nuevamente presentes en el país para el segundo lustro de la década de los 90's.

Por su parte, se considera que las cadenas hoteleras nacionales (FONATUR, 1984: 18-26), iniciaron ya entrada la década de los 60's aunque en la segunda mitad de los 50's, César Balsa estaba en conformación de la llamada Cadena Balsa que, en octubre de 1957, se constituiría formalmente con el nombre de Nacional Hotelera⁵². A partir de 1977, Nacional Hotelera pasa a denominarse Hoteles Presidente. FONATUR tomó el control de la sociedad al final de la década de los 70's y para 1985 la empresa propietaria (*Operadora de Hoteles Presidente*) ya se había vendido a la empresa Turnal SA de CV. Finalmente la cadena desapareció con ese nombre cuando se firmó un contrato de coinversión con Intercontinental en 1994. Actualmente los hoteles Presidente aún son operados por Intercontinental, en una alianza que tienen con el propietario de aquellos (el Sr. Angel Lozada, del Grupo Gigante, que los adquirió en el año 2005).

Los cambios de nombre, apariciones y desapariciones de cadenas operadoras han sido hechos normales en la evolución de la hotelería, siendo también muchos los movimientos que se verifican en la operación de las propiedades hoteleras. En 1962 se vende el hotel María Isabel (hasta ese momento de la Cadena Balsa o Nacional Hotelera) al Sr. Atenor Patiño⁵³ que la da en administración a la entonces joven operadora *Sheraton* ---filial en ese tiempo de International telephone and Telegraph ITT--- que, con ello, inicia sus operaciones en México (Jiménez, 1998: 84). Por su parte, *Western Internacional*, (después *Westin Internacional*), ligada a una línea aérea desaparecida –Western Airlines---, inicia sus operaciones en el país en el año 1961.

Hacia el final de la década de los 60's, inician operaciones otras cadenas ya dentro de la coyuntura que ofrecen las Olimpiadas en el país (1968) y que precedieron otro gran acontecimiento mundial (el *Campeonato Mundial de Fútbol* de 1970), cuyo desarrollo requerían de la ampliación de la oferta hotelera. Es también en ese contexto que, en 1968, el Sr. James Dubín, que había sido con anterioridad

⁵¹ Un par de años después, la cadena Hilton que operaba el establecimiento de la ciudad de México con un contrato de arrendamiento, sería lanzada del hotel por problemas de criterios y de compatibilidad en la que se vio involucrado el expresidente de México, Miguel Alemán ---quien era propietario del inmueble--, y que significó que, por su influencia, Hilton dejara de estar un lago tiempo presente en el país. No fue el único caso de lanzamiento de una empresa hotelera como lo atestigua el caso de Holiday Inn Zona Rosa y el Sr. Guillermo de la Parra, propietario del inmueble, que sería una de las razones para impulsar la constitución de la cadena de hoteles Krystal la primera de México con ese origen. Entrevista con el CP: Alfredo Casas Bastida. 25 de mayo del 2006.

⁵² De nacionalidad española, había llegado a México contratado originalmente para trabajar en el restaurante Tampico Club ---pues su especialidad eran los restaurantes---. En paralelo abrió el restaurante Focolare obteniendo la concesión para manejar el restaurante del aeropuerto de la Ciudad de México y del Museo de Antropología. El primer hotel que operó fue el Presidente Zona Rosa. Después obtuvo en operación el hotel Misión de Taxco y el Hotel Premier (en la misma Ciudad de México). Posteriormente, hacia el fin de la década de los 60's, construyó el hotel Presidente Cozumel e inició la construcción del hotel Presidente Acapulco. En esa misma época operó el hotel Alfer y el hotel Del Prado (desaparecidos o cerrados después el terremoto de 1985 en la ciudad de México). En ese tiempo, (1968) tomó el nombre de Nacional Hotelera. Después de esa época de expansión, empezó a perder operaciones. Para 1970 estando en graves problemas financieros, Nacional Financiera intervino la empresa como garantía de pago. De 1970 a 1973 se designa un director provisional (el Sr. Roberto Zapata) cambiando de administración en 1973 y expandiéndose hasta llegar a 21 hoteles en 1976. (FONATUR, 1984: 22).

⁵³ El Sr. Atenor Patiño, boliviano de origen, era llamado el rey del estaño. Este mismo personaje construiría a mediados de los 70's, uno de los iconos arquitectónicos de la hotelería del pacífico mexicano: el hotel Las Hadas en Manzanillo.

guía de turistas⁵⁴, adquiere el hotel *Reforma* (hasta entonces de *Intercontinental*) y funda la cadena *Dubín* (aunque ya con anterioridad tenía en propiedad los hoteles que formarían parte del grupo⁵⁵).

También al final de los 60's entra en operaciones la cadena *Aristos* de la familia Abed, mientras que el Sr. Gastón Azcárraga padre, fundaba *Operadora Mexicana de Hoteles* (Fiesta Americana) con tecnología de la cadena *Flagship* de Estados Unidos ---que hasta 1979 estuvo vinculada con la línea aérea *American Airlines* y muy en el tono de la época en que existía una creciente integración vertical y horizontal del negocio turístico---(FONATUR, 1984: 22; Jiménez, 1993: 51-64). Y también tenía cierta relación con los hermanos Pratt que, para 1969, fundaban la cadena *Posadas de México* con la franquicia de la cadena *Holiday Inn*. También inicia operaciones en ese año la cadena *Marriott*. *Club Mediterrané* llega a México con las olimpiadas (1968) aunque en un principio, sólo operando tours; los hoteles vendrían más tarde, cuando se inaugura el *Club Med Playa Blanca* en 1971, después de haber experimentado con un hotel en Acapulco un año antes⁵⁶. Según el estudio de FONATUR (1984), otras agrupaciones de hoteles que funcionaban como cadena regional, se encontraban ya operando: *Barbachano, Meliá y Emporio*. En el caso de empresas mexicanas con participación extranjera que participan en empresas hoteleras, se detectaron tres casos en 1983: Hyatt International que participaba en Hoteles Plaza y en Servicios Hoteleros de México; Americana Hotels que participa en la empresa Hotel Playa Condesa que a su vez, era inversionista minoritaria en el Hotel Condesa del Mar SA de CV., propietaria del hotel del mismo nombre en Acapulco, Gro. Este era también el caso de Paradores Mexicanos S.A. (*Hoteles Aristos*) que participaba como inversionista en *Aristos México; Aristos San Miguel y Aristos Cancún*⁵⁷.

Para fines de la década de los 70's, otras operadoras extranjeras se interesaban en coinvertir con socios mexicanos para entrar a México ---aunque su existencia o permanencia hayan resultado fallidas---. Este fue el caso por ejemplo de la cadena hotelera francesa *Meridien*, con Bancomer; *Arcade* con el entonces Banco del Atlántico así como *Novotel* con el Grupo VISA. También fue el caso de *Howard Johnson* y la Asociación *Hilton-Comermex*. Ninguna de esas asociaciones fue concretada en su oportunidad y otras cadenas como *Rodeway Inn* y *Canadian Pacific* salían de sus operaciones hoteleras en México durante los 70's. (Fonatur, 1984: 24-25).

Para el inicio de la década de los 80's nacen otras cadenas nacionales auspiciadas por el gobierno a través de FONATUR como *Corporación Nacional Operadora de Hoteles y Restaurantes S.A.* (cuya marca sería *Hoteles La Pinta* y actualmente es *Hoteles Dessert Inn*. Se mantiene como marca de Nacional Hotelera de Baja California SA de CV que sigue siendo subsidiaria de FONATUR). La cadena *Krystal* (1980) nace como resultado del descontento de los propietarios en la interpretación del contrato con la operadora *Holiday Inn*⁵⁸ e inicia y mantiene sus operaciones por 23 años (hasta junio del 2001 en que finalmente fue adquirida por la cadena española NH).

⁵⁴ El Sr. Dubín ---conocido en el medio turístico como Jimmy Dubín---, había sido uno de los primeros guías de turistas que durante los primeros tiempos, esto es, la década de los 30's y los 40's, llevaban a los visitantes extranjeros a recorrer la "ruta del sol" integrada entonces por México- Cuernavaca- Taxco- Acapulco. La historia de James Dubín recuerda los antecedentes del Sr. Escarrer, presidente del grupo Meliá en España, por la vinculación del negocio de agencias y guías con la hotelería.

⁵⁵ En plena ebullición expansiva del turismo norteamericano hacia México, al final de la década de los 40's, Dubín ya contaba con hoteles en Taxco, Gro. (Hotel Victoria y Hotel de la Borda); en Acapulco, Gro., y en Tehuacán, Puebla (respectivamente, el hotel Casa Blanca y el SPA Peñafiel) (Jiménez, 1998: 84).

⁵⁶ Actualmente (2008), Club Mediterrané forma parte del Grupo Accor.

⁵⁷ *Aristos* como hotel en Cancún ya no existe. Se vendió y se convirtió en *Sandy Village*. Posteriormente (2002), se demolió y recicló en un edificio condominial: el *Bay View Grand*---, (Universidad del Caribe, 2008: 6).

⁵⁸ Los propietarios eran la Sra. Yolanda Vargas Dulché y Sr. Guillermo de la Parra --Editorial VID-- (ligados a revistas comics de mucho éxito en ese tiempo) y estaban inconformes con los términos del contrato y con la operación que hacían del inmueble --Hotel Holiday Inn Zona Rosa en la Ciudad de México---. Entrevista con CP. Alfredo Casas Bastida. 25 de mayo del 2006.

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

- *Hostales de México* que se funda en 1974 por iniciativa del Sr. Brockmann, que trece años antes había estado involucrado con la introducción a México de la cadena *Western International*. Para ese último año, Brockmann también introducía la cadena *Best Western*;
- las hoy desaparecidas cadenas *Econohoteles* y *Casteles de México* cuyo fundador, Pedro Brunner, era un ejecutivo de Hilton y conocido hotelero de los 70's en México;
- *Calinda Quality Inns* que se introdujo a México en 1978 con la participación accionaria del entonces Banco Nacional de México;
- *Viva Corporación Turística* que se fundaría en 1978-1979 buscando ser un consorcio de ramificaciones en el negocio turístico (en su momento, tuvo empresas de comisariato, agencia de viajes y arrendadora de autos además de participar en la venta de membresías bajo el concepto de tiempo compartido); posteriormente fue absorbida por *Calinda*;
- *Hoteles Misión* que nació en 1974 con el nombre de *La Palapa*, siendo desde entonces presidente del consejo el Sr. Roberto Zapata. Cambió a la actual denominación en 1978, habiéndose expandido y consolidado en todo el país;
- Otras cadenas más de tipo regional ---como Bojórquez y Real de Minas, esta última todavía existente--- iniciarían sus operaciones también durante esa década.
- Muchas otras cadenas hoteleras de escala local, regional o nacional, son ahora reconocidas en México: Araiza, Aranzazu, Balderrama, Maeva, Sunset, Mayan, Royal Resorts, Quinta Real, Real de Minas, Fontan, etc.

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

- *Hyatt* que se instaló en México en 1978 a consecuencia de la decisión del grupo VISA (Valores Industriales S.A.) de invertir en operaciones hoteleras y convirtiéndose en socio de aquella.
- *Ramada Inn* que también inicia sus operaciones en este decenio, aunque su expansión en el país se malogró.
- Algunas de las cadenas hoteleras españolas (Sol Meliá y Barceló), que iniciaron un proceso de expansión internacional.

Debido a la forma en la que trabajan con los hoteles, las cadenas operadoras muestran un gran dinamismo en cuanto a la identidad de los hoteles operados. Es por ese motivo que se pueden presentar muchos movimientos de un año a otro en cuanto a la identidad de los hoteles que se operan e incluso a la propia identidad de las cadenas. Así por ejemplo, la cadena *Zonura* que se identificaba claramente en la región del Bajío, dejó de operar hoteles en 1997 y actualmente los hoteles anteriormente asociados a ella se manejan de manera independiente (Jiménez, 1998: 87). Por el contrario muchas otras se han incorporado desde los 90's al mercado o bien, han verificado expansiones importantes: Moon Palace, Mayan, Sunset, City Express, etc.

Otra empresa históricamente importante en los 80's y 90's para la historia de las cadenas hoteleras en México, lo fue SIDEKTUR, filial de Grupo SIDEK (empresa acerera de Guadalajara de los hermanos José y Jorge Martínez Buitrón). Empezaría desarrollando Marina Vallarta en Puerto Vallarta, Jalisco, pero el éxito de ese desarrollo le llevó a una expansión muy importante en todo el territorio nacional, constituyéndose subsidiarias y operadoras de hoteles ---como las entonces cadenas *Plaza las Glorias* y *Continental Plaza*---. En las décadas mencionadas se extenderían en paralelo con su estrategia de comercialización de terrenos para desarrolladores secundarios y venta al consumidor final de tiempo compartido. Su asociación con Banco Nacional de México reforzó su estrategia de expansión que se ramificó con la asociación de importantes grupos turísticos del exterior (como el West Deutches

Landes Bank, que también estuvo involucrado por algún tiempo en la alemana Touristik Union International, ---TUI---, la más importante operadora de viajes del mundo). Finalmente el derrumbe económico mexicano del fin de 1994, lo sumergió en una crisis de la que no pudo salir y fue intervenido por el propio Banco Nacional de México. Todos sus activos fueron vendidos posteriormente en esa misma década.

Para los 80's la participación de las cadenas hoteleras norteamericanas en México era preponderante; le seguían las cadenas de Francia, Suiza y Japón (Schedler, 1988: 139). A partir del segundo lustro de los 90's, y en el inicio del SXXI, se inicia y expande la presencia de la inversión española en particular en turismo. El auge significativo de la expansión española se verifica después de que España definiera la internacionalización de la empresa española como uno de sus objetivos estratégicos en turismo (Ministerio de Comercio y Turismo, 1994: 77 y 91). Su importancia, sin embargo, se inicia con la paulatina recuperación económica de España, que empieza al ingresar de pleno derecho a la Unión Europea en 1986. El crecimiento de las empresas hoteleras en el exterior se conjuga, además, con varios factores: a) la problemática asociada con el medio ambiente en los litorales españoles, en particular los que habían sido intensamente desarrollados durante la décadas doradas del impulso turístico español (Mallorca principalmente), y donde se diagnosticaban problemas de saturación, agotamiento de recursos y con ello, dificultad de las empresas hoteleras españolas para expandirse y crecer (Federación Internacional de Tour Operadores, 1994); y b) las favorables condiciones que encontraron en muchos países para la expansión (en un lugar destacado los Latinoamericanos, en especial México ---favorecido por sus recursos de naturaleza y patrimonio pero también por las benévolas condiciones que los gobiernos otorgaron a la inversión extranjera para el impulso del subsector---, y el Caribe ---favorecido por sus recursos de naturaleza principalmente de playa⁵⁹---). Además se contaba con los apoyos financieros vinculados con la política de las instituciones financiera españolas (apoyados, a su vez, por las cuotas compensatorias de la Unión Europea). En muchos de los países del Caribe, Centro y Sudamérica, se les ofrecieron condiciones favorables de inversión así como flexibilidad fiscal.

De esta forma, se puede afirmar que el crecimiento del sector turístico en México ha ido en paralelo con el crecimiento de la oferta hotelera del país y con la expansión de las cadenas hoteleras. El gobierno federal mexicano también ha instrumentado mecanismos financieros de apoyo al desarrollo inmobiliario --en el que se incluye el turístico---. Es así que desde el año 2004, haciendo eco del impulso que se verificaba en los Estados Unidos, hacen su aparición los REITs en México. El argumento para favorecer su operación es la democratización de las inversiones en bienes raíces que ayuden a desarrollar el sector inmobiliario y promuevan el mercado de valores, así como el impulso de la industria de la construcción en México, que es uno de los principales contribuyentes a la generación de empleos. Así, a través de la Secretaría de Hacienda, el gobierno federal introduce una ley en el año 2004 que instrumentaliza los REITs en el país con el nombre de *Fibras* ---Fideicomisos de Infraestructura y Bienes Raíces--- (Calcedo, 2006)⁶⁰.

⁵⁹ A mediados de los 90's incluso Cuba se incorporó a esa tendencia, favorecida por el colapso de los países del este y la precaria condición económica de la isla que favoreció el impulso de la recepción del turismo.

⁶⁰ Se dice que son empresas o fideicomisos que tienen un patrimonio constituido por bienes raíces y que permiten financiar activos mediante la emisión de Certificados de Participación Ordinaria (CPO's) en los mercados financieros. Esos beneficios se extendía a los fondos que tuvieran como objetivo comprar y/o administrar bienes raíces. Se pretendía que la ley se hiciera extensiva y que se ofreciera una guía de la forma en la que estos fondos podían ser estructurados así como las reglas para la distribución, etc. (Estándar Life Investments, 2005, 4). La ley y sus beneficios, sin embargo, no parecen suficientes y existen presiones para obtener más beneficios. Es presión se ejerce de manera indirecta o directa, con declaraciones o con propuestas. Un ejemplo es el caso de LaSalle, empresa con experiencia en REITs en EUA (ver la ponencia de LaSalle, 2005); y otro caso es el de Sam Zell, uno de los más importantes promotores inmobiliarios de EUA (Zell afirma que se ha convertido en un gran inversionista en México debido a su creencia en la convergencia de las economías mexicana y norteamericana, "particularmente en lo que se refiere a bienes raíces"). Ambos tienen en común el que promueven el mercado turístico inmobiliario.

Pero también algunas REITs de EUA ya tenían presencia en el país: *Strategic Hotels and Resorts* tiene intereses en hoteles de México. Sus marcas afiliadas incluyen Four Seasons, Hyatt, InterContinental y Marriott. A su vez, *Host Hotels* opera bajo las marcas Marriott y Ritz-Carlton, que son marcas filiales de la empresa Marriott International (Halpern, 2008). A partir del nuevo milenio algunos importantes fondos de inversión originarios de EUA han sido impulsores relevantes del desarrollo inmobiliario en México y en particular de algunas zonas turísticas del país. Y en el contexto de la crisis económica y financiera en el que se ha arrastrado el país, y de la son responsables las grandes empresas financieras y la banca internacional del mundo, la importancia de una asociación como la constituida en enero del 2008 en México, obliga a considerar la presión que pueden ejercer en las políticas públicas del sector⁶¹. Para tener una idea de su importancia, la inversión declarada de estos fondos de inversión representarían el 15.1% del total de la IED en México de 1999 al 2007 (al 30 de junio) o bien, el 25.3% del total de IED de EUA en ese mismo periodo (Ver Cuadros 2.1 y 2.2).

La promoción de la inversión extranjera en el mercado internacional, tiene argumentos que se asumen contundentes para el subsector hotelero: 1) Prioridad del desarrollo turístico y residencial del gobierno federal; 2) incentivos específicos como la simplificación de los procedimientos para registrar la inversión extranjera, así como la irrestricta repatriación de utilidades, bonos, dividendos y pagos de intereses 3) relativamente pocos hoteles de marcas reconocidas fuera de los destinos tradicionales, lo que ofrece una gran oportunidad de crecimiento para marcas domésticas e internacionales (Katzman, 2008). Una oportunidad que parece singular dada la semejanza de la tendencia de crecimiento de un mercado turístico que combina la hotelería con el desarrollo residencial (al menos hasta antes de la

⁶¹ El 23 enero del 2008, en Los Pinos, se dio a conocer la constitución de una asociación de fondos de inversión que, en la práctica, podía ser un poderoso grupo de presión. En la intervención ante el presidente de la república, el señor Sandor Valner Presidente de la Asociación Mexicana de Fondos Inmobiliarios y de Infraestructura (AMFII), estaba conciente de la capacidad de influencia que tendría el aglutinamiento de esos fondos de inversión que, apuntaba, totalizaba en ese momento, inversiones por un total de 25 mil millones de dólares. Entre otras cosas, afirmaba en su discurso: "...Por su naturaleza, los proyectos inmobiliarios y de infraestructura son grandes generadores de empleo y tienen un importante efecto multiplicador en la economía, traen beneficios en los niveles Federal, estatal y municipal... Estimamos, por ejemplo, que esta inversión de 25 mil millones de dólares generará alrededor de un millón y medio de trabajos entre empleos directos, indirectos y los temporales relacionados con la construcción...". "...Los fondos que representamos invierten en el sector inmobiliario en todo tipo de proyectos, ... como en vivienda popular, media, residencial y turística en casi todos los estados del país"... "En el área turística se ha invertido en hoteles nuevos, hoteles existentes, vivienda para turistas, vivienda para retirados y desarrollos turísticos integrales". (<http://www.contigo.gob.mx/prensa/?contenido=33434&imprimir=true#b2> . Consultado el 19-09-2008). La AMFII tiene entre sus filas a los siguientes fondos (entre paréntesis se encuentra el año de inicio de sus operaciones en México): Apollo Real Estate Advisors ---Apollo--- (s/d), Citi Property Investors (CPI) (filial de Citygroup), GE Real Estate México (1994); ING Mexico Lion Fund (2002); Kimco Realty Corporation (2002); La Salle Investment Management (2004); Mexico Retail Properties (MRP -2003--) y MIRA ---2007---, (ambos de Black Creek Group -BCG---. A finales del año 2003, el grupo de inversión liderado por el Sam Zell, uno de los más importantes desarrolladores inmobiliarios de Estados Unidos (Equity International Properties), se sumó a Mexico Retail Properties (MRP) filial de Black Creek Capital, de Denver, Colorado); O'Connor Capital Partners (O'Connor, ---2000---); Prudential Real Estate Investors (PREI, ---s/d---) y The Carlyle Group ---2005---. Expansión.com. **¿Quiénes son los fondos inmobiliarios?** <http://www.cnnexpansion.com/negocios/2008/01/31/bfquienes-son-los-fondos-inmobiliarios/print> . 31 de enero del 2008. (Consultado el 19 de septiembre del 2008). Por los montos de inversión que manejan, todos estos grupos tienen gran relevancia y algunos cuentan con una gran influencia en la política de EUA. Así por ejemplo, The Carlyle Group está íntimamente relacionado con las altas esferas de poder de los Estados Unidos y con empresas petroleras de EUA y del Golfo Pérsico. Tiene gran influencia y ramificaciones en la industria aeroespacial y defensa, automóviles y transporte, combustibles (petróleo) y energía, servicios financieros, salud, industria, infraestructura y bienes raíces, tecnología y negocios, servicios de telecomunicación y medios (George Bush padre y George Bush hijo participan en esta empresa, que fue ligada con las familias árabes de los Emiratos y con Osama Bin Laden). <http://www.carlyle.com/Company/item1676.html> consultado el 19 de septiembre del 2008.

crisis hipotecaria, que ha generado dificultades para los pagos de las hipotecas pero también por la contracción de créditos; no obstante, la jubilación próxima de los *baby boomers* es ineludible y no se debe soslayar como medida de mitigación de la crisis para el futuro cercano).

2.2. El marco jurídico de la evolución de las cadenas hoteleras en México.

Las cadenas hoteleras que operan hoteles de grandes dimensiones y con atractivo internacional para el turismo masivo, se encuentran en las ciudades más importantes y en el litoral marítimo de México que, con playas y clima, ha favorecido la expansión del turismo hacia México. Esa expansión también se puede entender desde la perspectiva de las políticas públicas que, a la par de las recurrentes crisis financieras, han facilitado las políticas públicas neoliberales en México. Desde los 80's pero principalmente en los 90's, impulsaron cambios legislativos que, hasta entonces, se veían como una limitación para la inversión, en particular para la inversión extranjera directa (IED). En el contexto de la firma del TLC se exigían prácticas que estuvieran alineadas con las políticas comerciales y económicas de Estados Unidos de América.

En los 80's se justificó y consolidó el interés gubernamental por impulsar el turismo en el país, a partir del reconocimiento del fin de la ilusión industrializadora autónoma del país. La esperanza de mejoramiento macroeconómico se preserva con la promesa de un componente económico en los servicios y el turismo, se hace patente la ausencia de imaginación que oriente otros sectores económicos potenciales. De esa forma, al ser el turismo de playa uno de los más importantes segmentos en crecimiento y con el mayor volumen de demanda, se impulsaron políticas que modificaron el esquema legal de las inversiones, en particular en los destinos turísticos de playa. Para apoyar el desarrollo turístico se impulsó la inversión privada, nacional y extranjera, que se complementaba con una importante inversión pública en infraestructura básica y de acceso además del compromiso gubernamental de apoyo casi irrestricto: las condiciones ideales para la inversión privada. Y en ese contexto es que se buscó facilitar el proceso de crecimiento económico y de inversión, con cambios a la legislación hasta entonces vigente.

Las restricciones legales habían impedido la inversión extranjera directa en lugares de atractivo turístico (litorales en particular). Esa fue la situación en el primer momento de expansión de las cadenas en México: la década de los 50's ---aunque continuó hasta el inicio de los 70's en que se instrumentaron mecanismos mediadores (fideicomisos) y prosiguió hasta mediados de los 80's que, con la crisis económica mexicana y las imposiciones del FMI, impulsaron políticas públicas que propiciaron abiertamente la inversión extranjera y swaps en el subsector (Jiménez, 1993: 214)---

En la historia del desarrollo hotelero de México, las cadenas internacionales fueron actores relevantes porque auxiliaron a la conformación de una oferta de hoteles que requerían de la operación profesional y experta que podía ofrecer seguridad al inversionista. Tal y como sucedía a escala mundial, allí se encuentra por lo menos una de las más importantes razones para que las cadenas hoteleras abandonarán las formas de operación que implicaran inversión: las cadenas hoteleras se convirtieron en paladines idealizados de la operación eficaz, que eran buscados por los inversionistas para operar sus instalaciones. De ese modo, las cadenas hoteleras internacionales dejaron de requerir inversión para mantener un negocio que, además, se expandía mundialmente y era objeto de gran interés gubernamental, que implementaba políticas de apoyo al subsector. De acuerdo con FONATUR (1984), la inversión extranjera en la hotelería de México, tenía diversas modalidades:

- a) Inversión en operadoras de hoteles que a su vez pueden controlar el inmueble hotelero a través de dos formas:
 - i. la inversión directa de la operadora y

- ii. por medio de contratos de administración u otros que le permitan la operación y el manejo comercial del hotel;
- b) inversión directa en empresas propietarias de inmuebles hoteleros;
- c) inversión indirecta a través de empresas mexicanas con participación extranjera, que a su vez tienen inversión en empresas inmobiliarias propietarias de hoteles.

En el primer caso se encontraba la mayor parte de las cadenas extranjeras que trabajan básicamente con la modalidad de contratos de administración o franquicia, aunque se detectaban casos (en el estudio de FONATUR), en los que la operadora invertía directamente en un hotel específico. En el segundo caso, a su vez, se encuentra la inversión extranjera directa (IED) que se encuentran en el renglón de hotelería, y que es de personas físicas o morales que no necesariamente son cadenas hoteleras. En el tercer caso se encuentra un número no determinado de sociedades propietarias de hoteles. La ley obliga a la inscripción ante la DGIE sólo a aquéllas empresas donde existe IED aunque sea con un monto mínimo. No obstante, si alguna empresa considerada como mexicana (es decir, con la posibilidad de tener IED minoritaria en su capital social), quisiera participar a su vez en otras empresas ---como era el caso de acuerdo al estudio de FONATUR---, no existía ya obligación de registro ante la DGIE. De esta forma la inversión extranjera indirecta estaría fuera de los registros. Este podría ser un caso frecuente de empresas “*holdings*” extranjeras que podrían encontrarse trabajando en el sector turismo a través de empresas mexicanas con participación extranjera. Adicionalmente, en los 90’s se verificaron reformas legislativas que ayudaron al esclarecimiento del comportamiento de la inversión nacional y extranjera, en proyectos hoteleros-inmobiliarios que inciden en el desarrollo turístico.

Uno de los cambios significativos fue el relativo al art. 27 constitucional referente a:

- i. las modificaciones al criterio de la inajenabilidad del territorio ejidal, uno de los principios de la reforma agraria derivado de la revolución mexicana; y,
- ii. la posibilidad de adquisición de tierra en zonas prohibidas por ese mismo artículo constitucional, referente a los criterios de propiedad de la inversión extranjera en esas zonas y que permitió, con el diseño de mecanismos legales específicos, la adquisición extranjera de tierras en el litoral.

i. El tema de la tierra ejidal.

En términos turísticos la cuestión de la tenencia de la tierra resultaba relevante porque en el reparto agrario, muchos de territorios del litoral, se encontraron bajo esa jurisdicción ---que se considera una forma colectiva de tenencia donde los participantes obtienen el usufructo de la tierra, pero no se constituía como propiedad---. Y siendo los hoteles y el desarrollo turístico inmobiliario asociado a la tierra y el paisaje un asunto de interés y de valor económico, el tema resultaba desde siempre de interés para la llamada “industria turística”. De hecho, en el sexenio de Luis Echeverría en los 70’s, en la Secretaría de la Reforma Agraria existió una intensa actividad relacionada con la intención de incorporar a los campesinos a la actividad turística (Jiménez, 1993: 112-113), que feneció por excesos de algunos de sus funcionarios. En el planteamiento original de la regulación ejidal se impedía su enajenación a potenciales interesados en su compra para desarrollo económico. Y ello a su vez, se derivaba de la penosa situación en la que habían vivido los campesinos frente a los hacendados en la segunda parte del S XIX en México, y que serían una de las causas de la revolución mexicana, de fuertes raíces campesinas y reivindicatoria de la tierra para labor. La tenencia de la tierra se convirtió, así, en un asunto de alta sensibilidad para la política mexicana que naturalmente repercutía en la economía.

Las modificaciones al artículo 27 constitucional se derivaron del problema estructural del campo mexicano que afectaba uno de los capítulos sensibles del TLCAN (el campo y la producción agrícola). Así se llegó a idea de liberar la tierra y ponerla a disposición del mercado, a efecto de “capitalizar el campo”. La reforma salinista a ese artículo realizada en el año 1993, dio por concluida la reforma agraria. En la práctica legalizó los latifundios existentes y sentó las bases para la privatización del ejido, lo que propició de manera creciente la venta de territorios de litoral⁶².

Las modificaciones a ese artículo y las derivaciones en la Ley Agraria, otorgaron derechos a los ejidatarios para enajenar o vender sus parcelas a Sociedades Mercantiles, a otros ejidatarios, o a cualquier tercero. Esa modificación ha resultado en la venta de amplias zonas a particulares, incluidas algunas de litoral, cuya motivación fundamental es la de hacerla turísticamente rentable⁶³. En ese contexto también se pueden comprender mejor las presiones al Congreso de la Unión para suavizar – o eliminar-- las restricciones para la aplicación de la Ley de Vida Silvestre --que protege los manglares, territorios ampliamente demandados por la actividad turística por su ubicación litoral--. Con el argumento de la necesidad de inversión extranjera y la necesidad de competir por capitales en un mundo globalizado, han existido incluso propuestas legislativas para otorgar a los extranjeros la propiedad directa de los territorios restringidos por la Fracción I del Artículo 27 constitucional⁶⁴. Y si bien por el momento no parece haber prosperado, la inclusión del tema en la agenda legislativa parece sintomática de la visión que algunos legisladores tiene sobre el tema y el olvido de las implicaciones históricas, que no parecen tener cabida en la argumentación dominada por los temas económicos.

ii. La Ley de Inversiones Extranjeras

Con el fin de impulsar la inversión extranjera en la industria y los servicios, al inicio de los 70's se impulsó una política de cambios que establecían una Ley de Inversiones Extranjeras (LIE) donde se contemplaba una variedad de mecanismos de inversión que, finalmente, superaba las limitaciones que imponía el art. 27 de la Constitución (y que hasta los 60's, había generado mecanismos de evasión, los denominados “*prestanombres*”⁶⁵). De esta forma, la *Ley para Promover la Inversión Mexicana* y

⁶² La iniciativa del entonces presidente Carlos Salinas de Gortari, fue presentada ante la Cámara de Diputados el 7 de noviembre de 1991. Un análisis donde se presentan algunos efectos de estas modificaciones para el mercado de suelo urbano en México se encuentra en Olivera, 2005.

⁶³ “La cobertura del programa es de 29 mil 951 ejidos y comunidades agrarias que agrupan a 3.5 millones de ejidatarios y comuneros, así como a 4.6 millones de parcelas y 4.3 millones de solares urbanos. La superficie de los ejidos representa el 50 por ciento del territorio nacional y la población ocupante representa a poco más del 25 por ciento del total de los habitantes del país.” (Olivera, 2005).

⁶⁴ Esa propuesta la realizó en fecha 15 de febrero del 2007, el diputado por Sonora Sr. Carlos Ernesto Zatarain González, expresidente municipal de Guaymas e integrante del Grupo parlamentario del Partido Revolucionario Institucional a la LX legislatura del Congreso de la Unión. Uno de los argumentos fundamentales fue: “...tener una apertura condicionada a los extranjeros para que puedan adquirir el dominio directo sobre las tierras dentro de la franja de cincuenta kilómetros de las playas para la inversión productiva en hoteles, condominios, desarrollos residenciales...”. En julio de ese mismo año, el presidente de la Comisión de Turismo del Senado de la República, el panista Alberto Coppola, senador del PAN por Baja California Sur y empresario en el ramo de la hotelería, presentó una nueva iniciativa encaminada a permitir que ciudadanos extranjeros puedan adquirir propiedades en zonas costeras mexicanas, lo que a su juicio no vulnera la soberanía nacional. Es un tema de interés para él porque el pasado día 11 de julio había presentado ante la Comisión Permanente una iniciativa de reforma a la Ley Reglamentaria del artículo 27 constitucional, para eliminar la restricción a los extranjeros de adquirir propiedades en una franja de 50 kilómetros a lo largo de las playas mexicanas. El argumento fue. “el país cuenta con más de 11 mil kilómetros de litoral y... [de aprobarse la reforma] se abrirá un área de oportunidad sumamente rentable para los inversionistas nacionales y extranjeros, a fin de conformar un mercado más sólido”. <http://www.jornada.unam.mx/2007/07/27/index.php?section=sociedad&article=040n3soc>

⁶⁵ Se hablaba de “prestanombres” cuando una propiedad se encontraba formalmente en propiedad de un mexicano pero era, en realidad, de alguna persona física o moral del extranjero. Sin embargo, en la praxis no resultaba tan sencillo. En la

Fomentar la Inversión Extranjera de 1973, mantenía restricciones en zonas prohibidas a la inversión extranjera aunque se formulaban mecanismos para hacerla posible con el Fideicomiso. Y esta fue la práctica que se mantuvo durante veinte años aunque de manera gradual se fuera modificando y relajando la práctica, por la apetencia de inversión extranjera al país.

Finalmente, el 27 de diciembre de 1993 se modificó el esquema tradicional de limitaciones para la inversión extranjera en las zonas prohibidas con la nueva Ley de Inversiones Extranjeras (LIE), publicada en el Diario Oficial de la Federación. En ella se confirma que la Comisión Nacional de Inversiones Extranjeras (CNIE) es la encargada de la aplicación de la LIE, y que ...”Su característica principal es establecer una regla general de apertura sectorial contenida en su artículo 4º, la cual señala que la inversión extranjera *podrá participar en cualquier proporción en el capital social de sociedades mexicanas*, abrir y operar establecimientos, tan sólo con las excepciones o limitantes que la propia LIE contempla”. En un documento reciente de Bancomext que tiene el propósito de fomentar la inversión extranjera, se reconoce que, como resultado de la aplicación de esta regla general, “más del 90% de las actividades económicas de México se encuentran hoy en día totalmente abiertas [a la inversión extranjera]”. (Bancomext, 2006).

La LIE establece que el inversor extranjero podrá participar en cualquier proporción en el capital social de empresas mexicanas, adquirir activos fijos, participar en nuevos campos de actividad económica o fabricar nuevas líneas de productos, abrir y dirigir establecimientos, ampliar o relocalizar los ya existentes, salvo que se trate de una actividad reservada o que sea objeto de regulación específica. Las actividades económicas abiertas a la participación foránea con hasta 100% del capital social incluyen casi el 94% del total de actividades consideradas en la Clasificación Mexicana de Actividades y Productos del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI). Se reconoce de manera específica que lo anterior comprende sectores como alimentación, bebidas y tabaco; textil, prendas de vestir y cueros; madera y productos de papel, y restauración [restaurantes], hoteles y comercio. (Bancomext, 2006: 71-72)⁶⁶. En el documento de BANCOMEXT también se explica el régimen de participación extranjera sin restricciones: “*la inversión extranjera puede participar en el capital social de una sociedad mexicana hasta en un 100% de dicho capital, para los casos no previstos en los supuestos anteriores la lista de actividades consideradas restrictivas para la inversión extranjera (que contempla hasta el 10%) para las actividades referidas al transporte aéreo y cooperativas de producción y hasta el 49% para 21 actividades específicas, incluidas las concesionarias de la Ley Federal de Telecomunicaciones*” (Bancomext, 2006: 73-74).

De otra parte, la inversión neutra es el mecanismo que se ideó para darle la vuelta a las restricciones impuestas originalmente en el art. 27 de la constitución y argumentando la modernización del marco regulatorio en el contexto de la globalización, en particular para la inversión extranjera que puede

utilización de los “prestanombres” se tejía una maraña de complicidades que implicaba una limitación a la propiedad privada y una molestia para todos, en tanto se requerían de lealtades y de vínculos que complicaban la inversión abierta y legal.

⁶⁶ Para los Fideicomisos y la adquisición de bienes inmuebles se especifica que en la zona prohibida, los extranjeros o personas jurídicas sin cláusula de exclusión de extranjeros en sus estatutos no podrán adquirir el dominio directo de bienes inmuebles, **salvo que dicha adquisición sea para actividades no residenciales**, y mediante el cumplimiento de ciertos requisitos ante la Secretaría de Relaciones Exteriores. **Son actividades no residenciales las de tiempo compartido, actividades industriales, comerciales o turísticas, etc.** Capítulo II. De los Fideicomisos sobre Bienes Inmuebles en Zona Restringida. Artículo 11 de la LIE. (Bancomext, 2006: 75-76). Es posible la inversión extranjera en estas actividades y en estas zonas. En la zona restringida, los extranjeros y sociedades con cláusula de exclusión de extranjeros en sus estatutos sociales pueden adquirir derechos sobre bienes inmuebles ubicados en dicha zona, para usarlos como vivienda, cuando la compra se efectúe a través de fideicomisos, en los que aparezcan como fideicomisarios. El *fideicomiso* permite al fideicomisario tener el usufructo y el control de la propiedad de un activo determinado, aunque no su titularidad. La vigencia de este fideicomiso se extiende originalmente por un período de 50 años, pudiendo renovarse de manera indefinida por plazos idénticos. En síntesis: un acto de las más pura prestidigitación legislativa.

participar en zonas prohibidas. En efecto, la llamada *inversión neutra* (por realizarse mediante la adquisición de acciones neutras, de serie especial, o emitidas por sociedades mexicanas mediante fideicomisos autorizados), confiere a su tenedor derechos pecuniarios, pero no derecho a voto, y permite superar las restricciones de participación en el capital establecidas por la LIE. Dicha inversión puede ser realizada directamente en sociedades mexicanas o en los fideicomisos autorizados por la Ley, previa autorización de la Secretaría de Relaciones Exteriores y, en el caso de empresas que coticen en Bolsa, de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores.

En general, se suelen subrayar los beneficios de la Inversión Extranjera Directa (IED), aunque a últimas fecha existan críticas y dudas sobre sus bondades. Esas son las conclusiones a las que llega nada menos que el FMI y que fueron publicadas en su revisión económica semestral del 2007, *World Economic Outlook*. En este reporte se dice que la tecnología y la inversión extranjera empeoran la desigualdad en los ingresos a nivel mundial y confirma que la IED no auxilia y si depreda a las economías más pobres y de los más pobres (Davis, 2007)⁶⁷.

Pero además, la IED en la adquisición de terrenos para el desarrollo inmobiliario (típica en el caso de la inversión en turismo), no hay aportación alguna de tecnología y sólo se propicia la especulación que se beneficia de la infraestructura con la que los gobiernos federales y estatales dotan a los desarrollos – que es en buena medida la que genera la plusvalía---

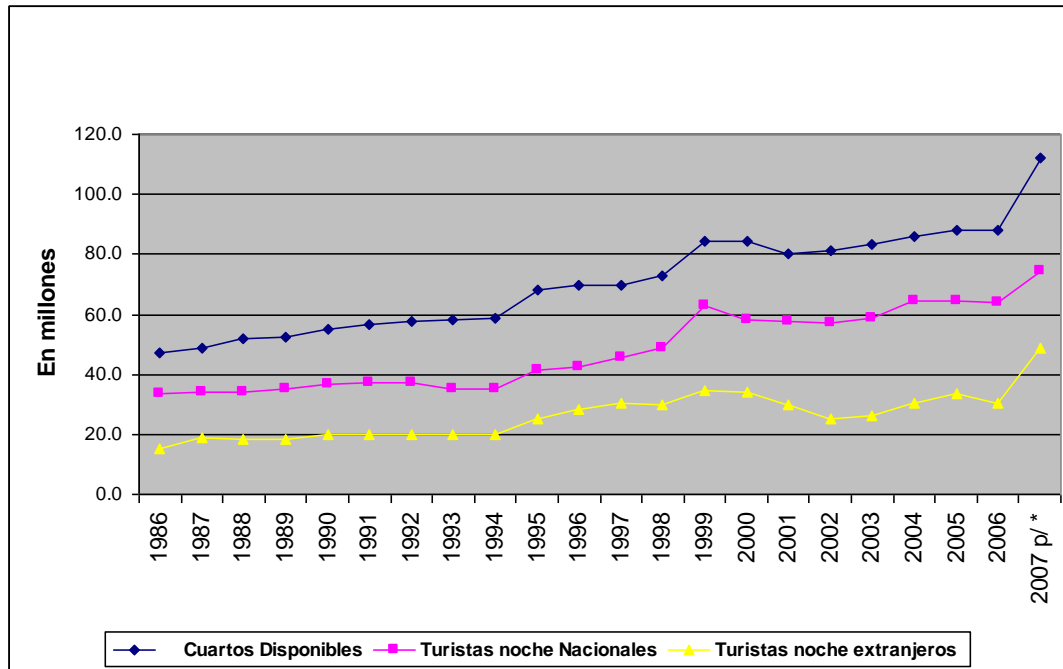
2.3. Características generales para la hotelería y el desarrollo inmobiliario: contexto turístico e IED

El marco general en el que ha evolucionado la inversión hotelera en el país en los últimos 20 años, ha sido de crecimiento en el número de cuartos y en el número de turistas-noche ---cifra que representa la multiplicación del número de turistas por las noches de estancia--- (ver Gráfico 2.1). Hasta 1994 la línea de tendencia tenía un comportamiento estable. A partir de ese año, coincidiendo con los acontecimientos relativos al crecimiento de la inversión en construcción de cuartos; la participación de las cadenas españolas y los fondos de inversión, inicia un periodo de crecimiento que sólo se detiene en el 2005 por los acontecimientos del Huracán Wilma, en Cancún, que detuvo los flujos en esa importante región turística y afectó las cifras del comportamiento del turismo en México.

⁶⁷ La teoría afirma que mientras más empleos con alta capacitación se trasladen de naciones desarrolladas a países en desarrollo vía la inversión extranjera, la demanda por este tipo de trabajos crecerá en estas últimas naciones lo que aumentaría sus salarios en comparación con los otros trabajos. Esto, en general, reduciría la brecha entre ambos grupos. Los hechos, sin embargo, no han respaldado esa aseveración. En los países de Europa Oriental, Asia y Latinoamérica se empezaron a liberalizar desde los 80's sus economías y sin embargo, se amplió la brecha entre ricos y pobres. Subir Lall, subdirector de investigación del FMI, dijo que, sobre todo, se descubrió que la riqueza aumenta debido a la globalización. En la obra de Kevin P. Gallagher y Lyuba Zarsky, investigadores de la Universidad de Boston y del Instituto de Relaciones Internacionales de Monterrey (*La economía de enclave*) ---que fue presentada el 14 de noviembre del 2007 en la sede de la CEPAL---, se afirma que a pesar de que México, atrajo a diversas corporaciones para operar en su territorio después de la entrada en vigor del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), en 1994, la inversión extranjera directa generó una 'economía de enclave' cuyos beneficios fueron confinados a un sector reducido, no conectado ampliamente con la economía mexicana. (González Amador, 2007).

Gráfico 2.1

Evolución de los cuartos disponibles y turistas-noche nacionales y extranjeros a las principales localidades mexicanas (1986-2007)



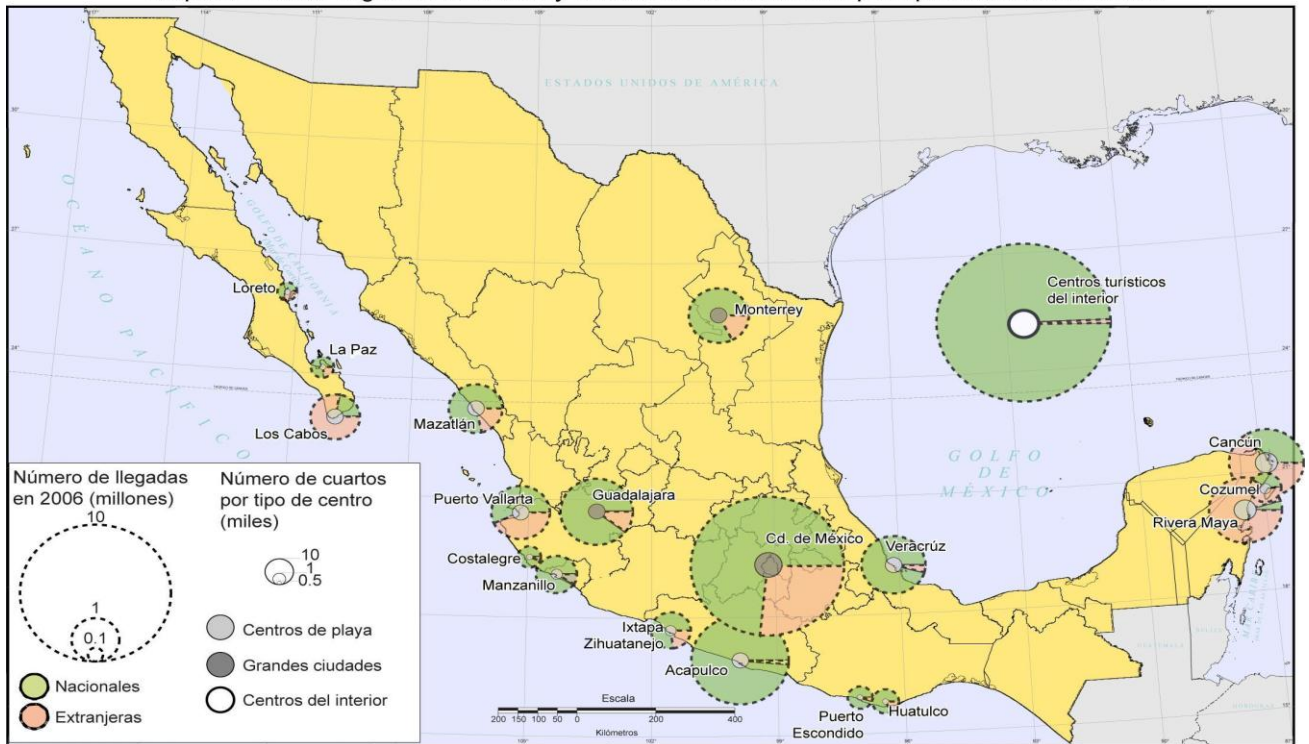
P/Preliminar.

Nota: La cifra de turistas-noche representa la multiplicación de los turistas por el número de noches de estancia. Para el año 2007 las cifras incluyen datos de 79 localidades. Fuente. Elaboración propia con datos del Sistema Nacional de Información Estadística del Sector Turismo de México-DATATUR, con base en información generada a través del programa de monitoreo de la ocupación en servicios turísticos de hospedaje.

Por localidad turística, algunas zonas de playa recibían también turismo nacional o extranjero de manera regular, resaltando la importancia del mercado nacional para el equilibrio de los flujos en la hotelería de todo el país. (ver Mapa 2).

MAPA 2

Mapa 2. México: llegadas de turistas y número de cuartos en los principales centros turísticos



Notas: Riviera Maya incluye Akumal, Playa del Carmen y Playacar, los centros turísticos del interior son 61.

Fuentes: Oficinas de Turismo de los Gobiernos de los Estados y Distrito Federal; Sistema de Información Turística Estatal (SITE)- SECTUR; Asociación de hoteles de Quintana Roo A. C.; Sistema Nacional de Información Estadística del Sector Turismo de México-DATATUR, con base en información generada a través del programa de monitoreo de la ocupación en servicios turísticos de hospedaje.

Por su parte, la inversión extranjera directa total en México (IED) pasaba en el año 1994, de 10.6 miles de millones de dólares, a 9.4 miles de millones de USD a la primera mitad del 2007. El total acumulado en el periodo significaba un monto de 212.454.5 millones de USD. (Cuadro 2.1 y Gráfico 2.2).

Para esos mismos periodos, la IED significaba en Restaurantes y Hoteles, pasaba de 722.7 millones de USD en 1994 a 269.9 millones de USD a junio del 2007, para un total acumulado de 6,058.7 millones de USD, el 2.9% del total de IED en México. El análisis del periodo 1973-1993, no son posibles debido a las modificación de los criterios de registro que se han realizado para los montos de la inversión extranjera en México. Un estudio que se lleva a cabo en la Universidad del Caribe (Ibarra-Puig y Vecino; 2006), señala las dificultades para realizar análisis detallados de los alcances de la IED, debido a los cambios que se han verificado en los criterios y para la obtención y registro de datos (Ibarra, 2006)⁶⁸.

Cuadro 2.1.
Inversión extranjera directa (IED) realizada en los principales subsectores económicos (1999-2007) 1/ y 2/

	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006 3/	2007 3/	1994-2007 2/
IED TOTAL EN MÉXICO	10,663.5	8,349.9	7,844.4	12,090.8	8,403.2	13,712.4	17,942.1	29,430.8	21,096.7	15,006.7	22,469.5	19,880.9	16,119.4	9,444.2	212,454.5
Subsectores en el Sector Servicios (en Millones de dólares)															
Restaurantes y hoteles	722.7	102.6	167.2	571.3	230.3	328.9	446.4	411.9	400.5	435.4	623.4	680.2	668.0	269.9	6,058.7
Servicios de alquiler y administración de bienes inmuebles.	221.8	64.8	64.2	58.7	59.2	183.9	338.5	157.3	230.4	103.6	158.9	742.8	600.6	31.9	3,016.6
Restaurantes y hoteles (% del total)	6.8%	1.2%	2.1%	4.7%	2.7%	2.4%	2.5%	1.4%	1.9%	2.9%	2.8%	3.4%	4.1%	2.9%	2.9%
Servicios de alquiler y administración de bienes inmuebles (% del total)	2.1%	0.8%	0.8%	0.5%	0.7%	1.3%	1.9%	0.5%	1.1%	0.7%	0.7%	3.7%	3.7%	0.3%	1.4%

1/ Cifras notificadas al 30 de junio de 2007.

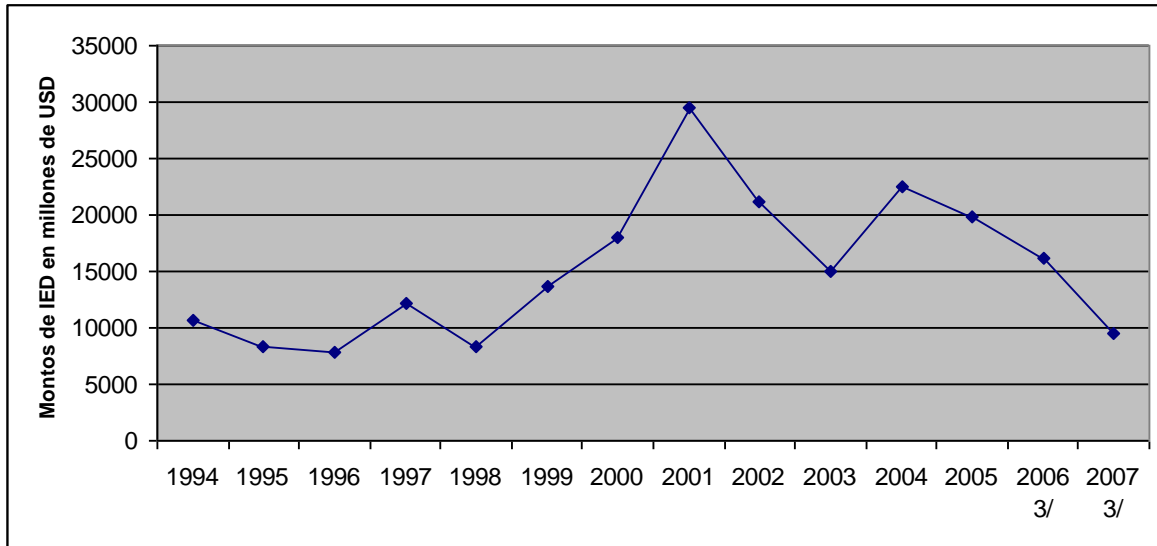
2/ Del 1 de enero de 1999 al 30 de junio de 2007.

3/ No incluye la estimación de la IED realizada que aún no ha sido notificada al RNIE.

Fuente: Vidal Ibarra, (2006) A su vez, datos de la Secretaría de Economía, Dirección General de Inversión Extranjera.

⁶⁸ De acuerdo con Ibarra (2006) las cifras proporcionadas en los informes de 1994 a 1998 y de 1999 a la fecha, no son comparables y más bien son incompatibles. Por ello no es válido sumarlas con las estadísticas sobre IED publicadas por la Secretaría de Economía respecto de años anteriores a 1994. Ello se debe a que, en las metodologías utilizadas antes de 1994, la IED anual se integraba con los montos notificados al RNIE en cada año (sin tomar en cuenta el rezago mencionado con respecto a las fechas en las que se realizaban las inversiones), más los montos involucrados en los proyectos autorizados por la CNIE (sin considerar que la aprobación de un proyecto no garantiza su realización). Por ello, la adición de los montos reportados al RNIE con los aprobados por la CNIE implicaba la combinación de inversiones realizadas con proyectos por realizar. Las cifras elaboradas con la nueva metodología se integran con los montos notificados al RNIE que efectivamente se materializaron en cada año, una estimación de los montos que aún no son notificados al RNIE y el valor de las importaciones de activo fijo realizadas por empresas maquiladoras con inversión extranjera. Ibarra, considera que esta metodología es más precisa y completa debido a que involucra únicamente cifras materializadas e incorpora estimaciones sobre los montos que aún no han sido notificados al RNIE o que, por restricciones de carácter jurídico, no captaba el RNIE antes de 1999, fecha a partir de la cual se reportan al RNIE todos los conceptos que forman parte de la definición de IED (nuevas inversiones, reinversión de utilidades y cuentas entre compañías).

Gráfico 2-2
Total de la Inversión Extranjera Directa (IED) en México



De 1994 al año 2007 la IED totaliza 212,454.5 millones de USD y de manera anualizada, ha mostrado una tendencia descendente desde el año 2001, en que tuvo su punto más alto. Analizado bajo la óptica de los dos últimos sexenios presidenciales, la tendencia en el sexenio de Ernesto Zedillo (EZPL) tuvo una tendencia de crecimiento que llegó a su punto máximo en el 2001, cuando inició el sexenio de Vicente Fox (VFQ); a partir de ese año iría descendiendo paulatinamente.

Los datos de la inversión extranjera directa (IED) en hotelería, no parecen reflejar un interés extraordinario en la actividad. El monto de la IED acumulada en los datos disponibles para el rubro de Hoteles y Restaurantes de 1994 al 2007, totaliza 6,058.7 millones de USD. La proporción atribuible al rubro “Hoteles y restaurantes”, respecto de su total en México, fue de sólo 2.9% en todo ese periodo aunque en el rubro de “Servicios de alquiler y administración de bienes inmuebles –SAABI–” (donde podrían incluirse también inmuebles hoteleros) es de 1.4%. En el análisis por sexenio, de 1994 al 2000 (periodo de Ernesto Zedillo), las cifras para el rubro de hoteles fue de sólo 1.3% y para el rubro SAABI significó el 3.3%; a su vez, en el periodo de 2000-2006 (de Vicente Fox), esas cifras son de 2.6% y 1.6% respectivamente (Gráfico 2.3 y 2.4). En realidad no parecen cifras significativas respecto del total aunque lo puedan ser desde la perspectiva de la actividad turística.

Gráfico 2.3. IED en hoteles y restaurantes y administración de bienes inmuebles

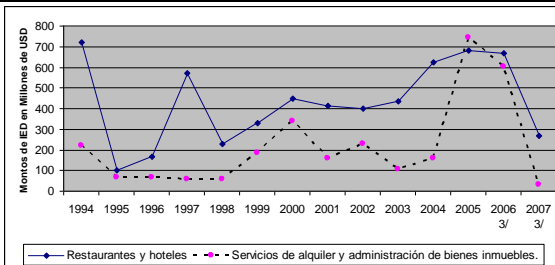
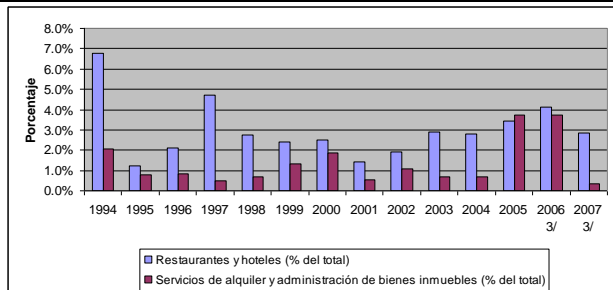


Gráfico 2.4. Proporción de IED en hoteles y restaurantes y administración de bienes inmuebles



Históricamente, el país de origen que predomina en la IED mexicana son los Estados de Unidos de América. Su predominancia es igual en el caso de la inversión de actividades relacionadas con turismo.

Del total de inversión reportada en el rubro específico de “Actividades relacionadas con turismo”, que representan 165.1 millones de USD, EUA participa con el 59.8% (o 98,745.4 millones de USD) del total en el periodo 1999-2007). Le sigue España y Holanda, que con EUA, suman 82.8% del total de la IED en actividades relacionadas con turismo. De otra parte, la suma acumulada de los países enlistados como “paraísos fiscales” (Islas Vírgenes, Suiza, Bélgica, Bermudas, Luxemburgo, Singapur, Islas Caimán, Bahamas, Panamá, Anillas Holandesas e Irlanda –un listado de paraísos fiscales se encuentra en el Anexo 6---) es de 9,638.6 millones de USD que representa el 5.8% del total de IED en el periodo 1999-2007 (Cuadro 2.2).

Cuadro 2.2
IED en actividades relacionadas con turismo por país de origen: 1999-2007.

	País	Total 1999-2007 a/	(%)		País	Total 1999-2007 a/	(%)
1	Estados Unidos	98,745.40	59.8%	18	Finlandia	485.50	0.3%
2	España	20,525.60	12.4%	19	Puerto Rico	402.70	0.2%
3	Holanda	17,533.50	10.6%	20	Suecia	376.20	0.2%
4	Reino Unido	4,471.80	2.7%	21	Corea	372.50	0.2%
5	Canadá	4,171.60	2.5%	22	Italia	356.00	0.2%
6	Islas Vírgenes*	2,980.50	1.8%	23	Bahamas*	251.10	0.2%
7	Alemania	2,924.90	1.8%	24	Brasil	233.40	0.1%
8	Suiza*	2,507.30	1.5%	25	Chile	224.40	0.1%
9	Dinamarca	1,365.00	0.8%	26	Panamá*	181.30	0.1%
10	Japón	1,141.10	0.7%	27	Taiwán	130.30	0.1%
					Antillas		
11	Bélgica*	943.40	0.6%	28	Holandesas*	121.90	0.1%
12	Bermudas*	824.10	0.5%	29	Irlanda*	107.80	0.1%
13	Luxemburgo*	653.60	0.4%	30	Austria	75.80	0.0%
14	Argentina	620.50	0.4%	31	Portugal	17.90	0.0%
15	Singapur*	580.30	0.4%	32	Otros	10.00	0.0%
16	Francia	544.40	0.3%	33	Grecia	0.30	0.0%
17	Islas Caimán*	487.30	0.3%	34	Otros países	735.30	0.4%
					IED Total en México	165,102.70	100.0%

* País considerado Paraíso Fiscal. Cifras en millones de USD.
a/ al 30 de junio del 2007.

Fuente. Elaborado con datos de: Ibarra-Puig, Vidal I; Vecino Romero, Fernando. (200 y 2007). A su vez con datos de la Secretaría de Economía. Dirección General de Inversión Extranjera.

Aunque no son concluyentes porque no se pueden asociar sólo a la inversión en actividades turísticas, estos datos resultan interesantes sobre todo por las inversiones turísticas que se canalizan a través de fondos de inversión (y REITs), que tienen ventajas fiscales, entre otras. Ello permite hacer suposiciones de otro tipo, en tanto también se sospecha de la presencia de dinero negro en las inversiones que se realizan en los destinos turísticos y que fluye desde diversos países de “conveniencia” ---aunque no es comprobable---. En el capítulo anterior (ver acápite 1.9.), se han descrito las sospechas de la inversión desde paraísos fiscales y las posibles implicaciones de esos procesos en la inversión turística local, nacional e internacional. Y México y sus centros turísticos no

están excluidos de esos intereses⁶⁹. Por el contrario, su vocación y potencial turístico; las facilidades que se otorgan, así como el crecimiento de las actividades del crimen organizado, le hacen un país propicio para ello.

En un análisis más detallado de las características de la IED en el turismo durante el periodo 1999-2007 (Cuadro 2.3), se observa que sólo el 0.9% del total de la IED en México (representa un monto de 1,359.6 millones de USD) ha sido invertido por las empresas de los principales países inversionistas en México, en el rubro de “hoteles de lujo”. El monto es significativamente más alto para el rubro de fideicomisos en la *zona restringida*, en el que se llega al doble de aquel monto: 2,631.8 millones de USD que constituye el 1.66% de la IED total en México.

Por origen los mayores montos le corresponde respectivamente a EUA, España y el Caribe (suponemos que fundamentalmente la inversión de los países considerados como “paraísos fiscales” del Caribe) en ese orden, siendo los más importantes participantes.

Cuadro 2.3
IED acumulada en servicios de hoteles y fideicomisos en zona restringida por país de origen (1999-2007)

Rubro	Total del Periodo 1999-2007						% del Subtotal	% respecto IED	
	EUA	ESPAÑA	HOLANDA	FRANCIA	CARIBE 1/	Subtotal IED en el rubro		IED TOTAL en Subsectores	total en 1999-2007 2/
Servicios de Hoteles de Lujo	630.6	198.4	203.0	139.7	187.9	1,359.6	91.9%	1,479.0	0.90%
Servicios de Hoteles Económicos	35.5	20.4	0.0	0.1		56.0	87.9%	63.7	0.04%
Servicio de Moteles	0.1	0.0	0.0			0.0		0	0.00%
Servicio de Campamentos y Trailer Parks	0.0	0.0	0.0			0.0		0	0.00%
Servicios de hospedaje en casas de huéspedes y Deptos amueblados	3.2	0.2	0	0.5		0.5	12.5%	4.0	0.00%
Servicio de albergues juveniles y camping temporal	0.1	0	0		0.4	0.4	66.7%	0.6	0.00%
Fideicomisos de Inmuebles en Zona Restringida	2,392.7	218.8	3.3	5.7	11.3	2,631.8	96.1%	2,738.4	1.66%

a/ Existe una ligera discrepancia de cifras en lo que se reporta de IED en Hoteles de lujo en los reportes y los reportadores

1/ Caribe incluye los siguientes países y su correspondiente inversión: Bahamas (33.1 Mdd); Belice (2.9 Mdd); Islas Caimán (31.8 Mdd); Cuba, (2.8 Mdd); Dominicana (2.7Mdd); Panamá (39 Mdd); Puerto Rico (0.1 Mdd); Islas Vírgenes (120.7 Mdd); Aruba (0.1 Mdd).

2/ De 1999 a 2007, la IED total en México fue de 165,102.7 (millones de USD). Ver Tablas anteriores.

Fuente: Elaboración propia a partir de la página electrónica de la Dirección General de Inversiones Extranjeras. Secretaría de Economía. Reportadores de la IED.

69

De acuerdo con un reporte confidencial de INTERPOL, se explicita la presencia y participación de la mafia rusa, norteamericana, colombiana y mexicana. En suma, el crimen organizado que ya transnacionalizado, participa en todo género de actividades delictivas y el lavado de dinero. Interpol afirma que México se ha convertido en un centro de negocios ilegales de por lo menos 18 diferentes organizaciones del crimen trasnacional. Si bien Interpol señala que el nivel de maniobra en nuestro país es bajo comparado con los cerca de 10 mil grupos criminales que operan en los ex países soviéticos, donde operan miembros de la mafia rusa, integrada en su mayoría por ex agentes de inteligencia de la KGB. Sus ramificaciones en México van de Cancún a Baja California (Tijuana), pasando por el Distrito Federal. Sus ganancias se estiman en 3 mil millones de dólares anuales. Se afirma en el reporte que la mafia americana ha establecido conexiones en México en materia de lavado de dinero, especialmente en la industria de la construcción. Además se le vincula a actividades de extorsión y tráfico de estupefacientes. La mafia italiana está activa en México mediante el tráfico de droga, la prostitución y el lavado de dinero, aunque en menor escala, dice Interpol. De las organizaciones latinoamericanas destaca la llamada mafia colombiana, que opera en alianza con los cárteles mexicanos. Tienen como principal actividad el tráfico de enervantes, aunque en los últimos años han ampliado su mercado hacia el tráfico de indocumentados, la prostitución, el secuestro, el robo de autos y el lavado de dinero, adicionalmente al nuevo negocio que constituye la industria de la violencia. Méndez C., Xavier. (2007). *Cancún, centro de mafias internacionales*. *Contralínea* revista electrónica. Febrero. Año 5 No. 73. Aparece en Caribeinversión.com; <http://caribeinversion.blogspot.com/2007/12/ampi-celebro-su-congreso-con-excelentes.html> (Consultado el 26 de enero del 2009).

La IED en actividades relacionadas con el turismo se concentra en unos cuantos de los diferentes Estados mexicanos ---aquellos considerados tradicionalmente como destinos turísticos internacionales--. Las cifras por Estado (Cuadro 2.4) no son totalmente congruentes con las analizadas en el periodo 1994-2007 de la Secretaría de Economía⁷⁰. La inversión extranjera en la actividad hotelera ha estado concentrada en unos cuantos centros. Entre 1994 y 1997, cinco estados (DF, Q. Roo, Jalisco, Guanajuato y Baja California Sur), concentraban el 95% de la IED total de ese rubro (Brenner, Aguilar, 2002, 510-511). En el total acumulado para siete Estados del 1999 al 2007 (sumando a los anteriores Guerrero y Baja California), la proporción se mantenía de manera mayoritaria aunque un poco inferior: concentraban el 72.4% del total de IED en hotelería y restaurantería).

Cuadro 2.4
Inversión extranjera directa en siete Estados Turísticos de México (1994-2007).

Estado 1/	IED años 1994-1997 a/	IED años 1999-2007 b/	Inv. en Hoteles / Tiempo Compartido 1994-1997 a/	% respecto del total de 1994-1997 a/	Inv. en Restaurantes / Hoteles 1999-2007 b/	% respecto del total de 1999-2007 b/
Total	32,711.9	165,102.7	597.5	1.8%	4,264.6	2.6%
Distrito Federal	21,083.9	95,633.4	406.1	1.9%	484.6	0.5%
Baja California	1,461.9	7,971.7	10.5	0.7%	166.9	2.1%
Jalisco	369.0	4,833.3	41.9	11.4%	533.6	11.0%
Guanajuato	61.6	1,158.2	34.6	56.2%	5.9	0.5%
Baja California Sur	63.9	1,410.6	34.4	53.8%	1,119.3	79.3%
Quintana Roo	74.9	801.8	50.7	67.7%	675.6	84.3%
Guerrero	n-d	218.6	n-d	n-a	113.4	51.9%
Otros	9,596.7	53,075.1	19.3	0.2%	1,165.3	2.2%

Nota: en millones de dólares.

Nota: Se refiere a la entidad federativa donde se ubica el domicilio del representante legal o de la oficina administrativa de cada empresa y no necesariamente a la entidad federativa donde se realizan las inversiones.

Fuente: a/ Para 1994-1997: Brenner, Aguilar, 2002: 511. b/ El periodo es de 1999- a junio del 2007: Ibarra, Vidal; 2006, en proceso de publicación). C/ Es la Sumatoria de las cifras correspondientes a 1994-1997 (fuente a/) y 1998-1999 (fuente b/); al representar series diferentes es un valor estimativo. A su vez, ambas fuentes tomaron los datos de la SECOFI y de la Secretaría de Economía respectivamente.

El número total de permisos anuales extendidos para fideicomisos por la Secretaría de Relaciones Exteriores, totaliza 31,608 en el periodo 2000-2007, mostrándose un crecimiento notable a partir del año 2002 (Cuadro 2.5 y Gráfico 2.5)⁷¹.

Cuadro 2.5
Permisos para el establecimiento de fideicomisos en zona restringida (2000-2007).

Permisos*	A Dic de 1980 a/	1980-2000	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007*	2000-2007
FIDEICOMISOS EN ZONA RESTRINGIDA	2,957	n-d	1,970	2,033	1,907	2,614	3,720	5,753	6,611	7,000	31,608

*Nota: Datos actualizados a diciembre del 2007.

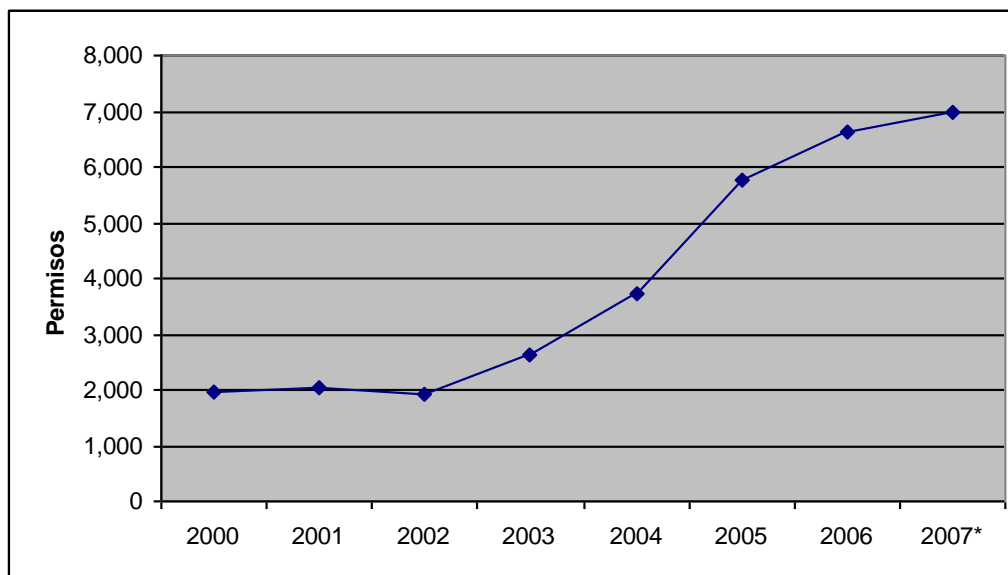
a/ El rubro refiere el número de fideicomisos. Fuente: Secretaría de Patrimonio y Fomento Industrial. (1981). Anuario Estadístico. Inversiones Extranjeras y Transferencia de Tecnología. México. pp:20.

Fuente: Secretaría de Relaciones Exteriores. <http://www.sre.gob.mx/tramites/juridico/estadisticas.htm>

⁷⁰ Vidal Ibarra (2006) sostiene que hay confusión en los registros que no pueden ser analizados de manera pertinente. Afirma que los registros de IED se consideran a partir del lugar donde se realiza la notificación NO donde se realizará la inversión. De esta manera, una empresa con sede en el DF puede registrar la IED y esta se consignará al DF a pesar de que la inversión se pueda verificar, en realidad, en otro Estado de la República.

⁷¹ La Secretaría de Relaciones Exteriores (SRE), confirmó que no existe información para años anteriores y es la Secretaría de Economía la que registra y publica las cifras y las características relativas a los montos de la IED.

Gráfico 2-5
Permisos para el establecimiento de fideicomisos en zona restringida (2000-2007)



En cuanto a los fideicomisos de inmuebles ubicados en zonas restringidas por Estado (Ver Cuadro 2.6), los Estados de BCS, Jalisco, Q. Roo Baja California y Guerrero, representaban 1,806.2 millones USD de IED en el mismo periodo lo que, en conjunto, significa dos tercios del total (66%) de la IED.

Cuadro 2.6
IED en fideicomisos de inmuebles ubicados en zona restringida en el rubro de Hoteles y Restaurantes por Estado (1999-2007).

Estado	Montos en millones de USD	(%)
BCS	951.3	34.7%
Nayarit	418.5	15.3%
Jalisco	389.7	14.2%
Sonora	291.2	10.6%
Quintana Roo	247.1	9.0%
Baja California	140.7	5.1%
Guerrero	77.4	2.8%
Sinaloa	76.6	2.8%
Colima	43.6	1.6%
Campeche	0.6	0.0%
Subtotal	2,636.7	96.3%
Otros	101.7	3.7%
total	2,738.4	100.0%

Fuente: Secretaría de Economía. Dirección General de Inversión Extranjera.
<http://www.si-mie.economia.gob.mx/cgi-bin/repie.sh/reportes/armacad>

El estimado de IED directa promedio por fideicomiso en zona restringida, es bajo: 78,574 USD para el Estado de Sonora que es el más alto; Quintana Roo tiene un promedio de 62,777 USD y el promedio general en esos 7 Estados, es de 59,831 USD (Cuadro 2.7 y Gráfico 2-6).

Cuadro 2.7 Estimación de la IED promedio por Fideicomiso en zona restringida (al 2007)

Estados	% b/	Equivalencia en # (total de Fideicomisos x Estado) c/	IED en Fideicomisos 1999-2007 (en Millones) a/	Promedio de IED por fideicomiso* (en USD)c/
BCS	37.40%	17,118	951.3	55,574
Nayarit	17.10%	7,826	418.5	53,472
Jalisco	16.10%	7,369	389.7	52,885
Sonora	8.10%	3,707	291.2	78,548
Q. Roo	8.60%	3,936	247.1	62,777
Sinaloa	3.80%	1,739	76.6	44,043
Colima	3.50%	1,602	43.6	27,217
Total	100.00%	45,769	2,738.4	59,831

* en unidades

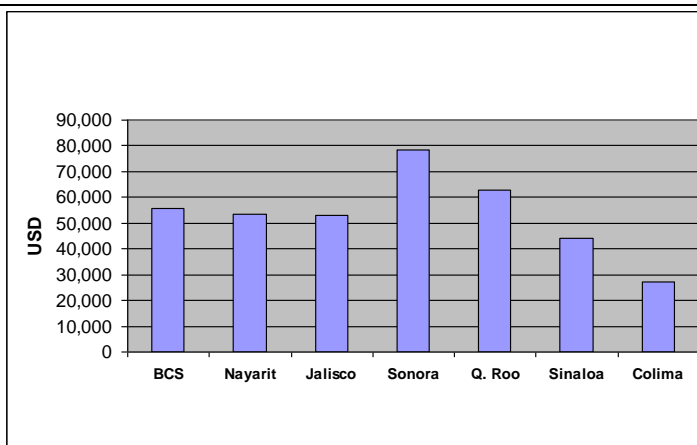
a/ Secretaría de Economía, D.G. de Inversión Extranjera;

b/ Datos del Ponente de la Sria. de Economía al Congreso de la AMPI: "Mexican Caribbean Annual Meeting", Cancún, Q.Roo. 19-20 de abril, 2007.

c/ calculado a partir del dato del número total de Fideicomisos registrados y el porcentaje ofrecido en el Congreso de AMPI.

Fuente: Elaboración propia con los datos de la DGIE de la SE.

Gráfico 2.6. Promedio de IED por Fideicomiso (1999-2007)



La IED en turismo en el periodo analizado (respecto del total de IED en el Estado respectivo), alcanza cifras mayoritarias en algunos Estados que son eminentemente turísticos: Baja California Sur, Q. Roo, y Guerrero: del 79.3%; 84.3% y 51.9% respectivamente. En otros es minoritaria: llega a sólo el 0.5 % en el D. F., al 2.1% en BC, al 0.5% en Guanajuato y al 11% en Jalisco.

La información reciente de inversión en turismo (inversión nacional y extranjera; pública y privada) de la Secretaría de Turismo Federal (SECTUR, 2007), se presenta en los Cuadros 2.8 y 2.9 y muestra la preponderancia de la inversión en destinos de playa que es, con mucho, la más significativa (tres cuartas partes 74.6% del total en la suma del 2006 y 2007). Y como era de esperarse, los proyectos turísticos e inmobiliarios, concentran dos tercios (62.6%) de los proyectos, mientras que a los hoteles se les atribuye el 28.8% de la inversión (Cuadro 2.8).

Cuadro 2.8. Inversión identificada por región (2006-2007)

	2006 y 2007			
	Hoteles	Inversión*	Promedio de Inversión	% de inversión del gran total
Frontera Norte	47	198.92	4.23	10.5%
Región Cenro	84	225.21	2.68	11.9%
Mundo Maya	31	56.25	1.81	3.0%
Destinos de Playa 1/	95	1,413.25	14.88	74.6%
Gran Total	257	1,893.63	7.37	100.0%

*Cifras en millones de dólares

1/ La inversión en destinos de playa incluye los realizados en Q.Roo.

Fuente: Elaborado con las cifras de SECTUR. 2007, pp: 9.

Cuadro 2.9 Inversión turística total 1/ por tipo de proyecto (2006 y 2007)

Tipo de proyecto	2006 y 2007		2006 y 2007	
	proyectos	Monto (en millones*)	proyectos en %	Monto (en %)
Proyectos turísticos	221	2,758.73	26.1%	41.9%
Proyectos turísticos complementarios	162	306.91	19.1%	4.7%
Desarrollo turísticos inmobiliarios	147	1,361.68	17.4%	20.7%
Hoteles	296	1,893.64	34.9%	28.8%
Equipo y equipamiento de transporte turístico	21	260.35	2.5%	4.0%
TOTAL	847	6,581.31	100.0%	100.0%

1/ Incluye inversión nacional y extranjera

*Cifras en millones de dólares. Incluye inversión nacional y extranjera

Fuente: SECTUR. 2007: 7.

De acuerdo con los últimos datos de SECTUR (Cuadros 2.10 y 2.11), es notoria la preferencia de la inversión de las empresas de algunos países por regiones o localidades específicas de México. La relevante inversión española en el último año, se verifica preferentemente en el sureste y la inversión con origen en EUA tiene como destino preferente la región noroccidente.

Cuadro 2.10. SECTUR: Principales localidades con inversión extranjera según país (2007)			Cuadro 2.11. SECTUR: Inversión extranjera por país de origen (2007)		
España	Estados Unidos de América	Otros países	País	2007	%
Riviera Maya	Puerto Peñasco	Guaymas	España	1,088.95	71.8%
Playa del Carmen	Mazatlán	Litibú	EUA	352.43	23.3%
Solíaidad Q.Roo	San Felipe	La Paz	Otros países	74.30	4.9%
Champotón	Tijuana	San Felipe	Gran Total	1,515.68	100.0%
Huatulco	Rosario	Bahía de Banderas			

Fuente: SECTUR. 2007, pp:8.

Nota: Cifras en millones de dólares (Diciembre del 2007)
Fuente: SECTUR. 2007, pp:8.

En general, las cifras de SECTUR (Cuadro 2.11) sobre inversión extranjera en turismo producen confusión porque existe incongruencia con las que reporta la DGIE. Por ejemplo 1,515.6 millones de USD para el total de la IED en el año 2007, es más de un tercio (el 35.4%) del monto total acumulado del periodo 1999-2007, que reporta la DGIE (ver Cuadro 2.3).

Para hacer un estimado de la significación de la IED en número de cuartos por periodo, se realizó el análisis que se presenta en el Cuadro 2.12 a continuación, que no tiene ni busca precisión; la construcción del dato aspira a identificar ordenes de magnitud en el impacto de la IED en hotelería. Aquí se calcula la equivalencia en cuartos de la IED y se relaciona con la incorporación de cuartos del periodo en la República Mexicana. La estimación considera la IED que se realiza en la hotelería de lujo. La proporción que representaría los cuartos generados por la IED en el total de cuartos incorporados en México, sería del 75% para el periodo 1994-1997 y del 6% para el periodo 1999-2007. Una diferencia sustancial que se deriva también de la importante diferencia en la incorporación de cuartos de los respectivos periodos: respectivamente 164,123 cuartos en el segundo periodo contra 18,785 cuartos en el primer periodo considerado.

Cuadro 2.12. Estimación de la equivalencia en cuartos de la IED: 1994-1997; 1999-2007

Concepto	Años 1994-1997 a/	Años 1999-2007 b/	Observaciones
IED específica en el rubro de Restaurantes y Hoteles b/	2,120.3	4,264.6	Monto en Millones de dólares. Para 1999-2007.
	3.5%	2.6%	% del Total de IED
Monto de IED en Fideicomisos de inmuebles ubicados en la zona restringida	n-d	2,738.4	. En Millones de dólares
Monto de IED en Hoteles de lujo	n-d	1,479.0	En millones de dólares. Para el periodo 1999-2007 incluye solo hoteles de lujo.
Equivalentes en Cuartos hoteleros	14,135	9,860	Cifra estimada en número de cuartos considerando una inversión de 150 mil USD por cuarto en 5 Estrellas c/.
Cuartos hoteleros incorporados a la oferta de México en esos periodos d/	18,785	164,123	Como cuartos incorporados se considera el resultado de la resta que toma el número de cuartos del último año considerado, menos el dato del número de cuartos del primer año considerado.
% Estimado respecto del total de cuartos incorporados	75.2%	6.0%	Proporción de cuartos incorporados atribuibles a la IED respecto del total de cuartos incorporados en México en el periodo.

Fuente: Elaboración propia con datos de : a/ Para 1994-1997: Brenner, Aguilar, 2002: pp: 511. b/ para 1999-2007 es la página electrónica de la Dirección General de Inversiones Extranjeras. Secretaría de Economía. Reportadores de la IED; c/ La cifra de inversión por cuarto es un parámetro utilizado corrientemente por FONATUR. d/ Elaborado con cifras de la oferta de cuartos en México proporcionada por el SITE-SECTUR.

Por lo que respecta a los fideicomisos en “zonas restringidas”⁷², tampoco existe suficiencia de información detallada disponible. Son dos las fuentes de información de ese dato: la Dirección de Permisos del Art. 27 Constitucional, de la Dirección General de Asuntos Jurídicos, dependiente de la Oficialía Mayor de la Secretaría de Relaciones Exteriores (que registra únicamente los permisos a partir del año 2000⁷³ y no procesan otra información); y la Dirección General de Inversiones Extranjeras de la Secretaría de Economía. Aunque no se tienen cifras históricas⁷⁴.

Cuadro 2.13. IED en fideicomisos de inmuebles ubicados en zona restringida y hoteles de lujo (1999-2007)

	IED Acumulada* 1999-2007
IED Total	165,102.7
IED en Hoteles y Restaurantes	4,264.6
IED en hoteles de lujo	1,479.0
IED en Fideicomisos de inmuebles ubicados en zona restringida	2,738.4
% de IED en Hoteles y Restaurantes respecto el total	2.6%
% de IED en hoteles de lujo dentro del total de IED en Hoteles y Restaurantes	0.9%
% de IED en Fideicomisos dentro del total de IED en Hoteles y Restaurantes	1.7%

*En miles de USD

Inversión Extranjera. Reporte estadístico por Subsectores.

<http://www.si-rnie.economia.gob.mx/cgi-bin/repie.sh/reportes/selperiodo>

Para el análisis de las características de los Fideicomisos en “zonas restringidas” que se presenta a continuación, se tomaron los datos que proporcionó el ponente de la Dirección General de Inversión Extranjera de la Secretaría de Economía en el Congreso de la AMPI⁷⁵ del año 2007 (Cuadro 2.14). Afirmó la existencia de un total de 45,769 fideicomisos⁷⁶ cuyo origen era el 86.9% de EUA y del 8.1% de Canadá. Además afirmaba que cuatro Estados del país (Baja California Sur, Nayarit, Jalisco y Q. Roo) acumulaban cuatro quintas partes del total (79%) de fideicomisos ---sumados a Sonora, Sinaloa y Colima, se constituiría el 95% de los fideicomisos existentes---. La distribución que ofreció se muestra en el siguiente Cuadro 2.14 en porcentajes; con esa información y combinado con los datos de IED disponibles para la inversión en Fideicomisos, se estimó el promedio de IED por fideicomiso para el caso de los Estados más relevantes, que es la que aparece a continuación:

⁷² Es interesante el cambio de denominación que se utiliza ahora, “zonas restringidas”, evitando el que se utilizaba anteriormente de “zonas prohibidas”. En realidad es comprensible porque en efecto, la prohibición se levantó.

⁷³ La Directora de Permisos del Art. 27 Constitucional, de la Dirección General de Asuntos Jurídicos, dependiente de la Oficialía Mayor de la Secretaría de Relaciones Exteriores, afirmaba la existencia de 120 mil expedientes para permisos, aunque afirmaba la imposibilidad de obtener detalles sobre las características de los fideicomisos existentes por Estado y superficie afectada. (Entrevista con la Lic. María de Lourdes Ochoa el 7 de Febrero del 2008). El Lic. Antonio Soriano, Jefe del Departamento de Fideicomisos de esa dirección, indicó que la información de las características de los registros probablemente las procesara la Secretaría de Economía, en el Registro de Inversiones Extranjeras.

⁷⁴ Como se ha comentado, las cifras anteriores a 1999 no son compatibles con las cifras de IED actuales por lo que asumimos que las referidas a los fideicomisos tampoco lo son.

⁷⁵ AMPI ---Asociación Mexicana de Propietarios de Inmuebles---: **Mexican Caribbean Annual Meeting**. Cancún, Q. Roo. 19-20 de abril del 2007.

⁷⁶ La cifra difiere de la que ofrece la SRE. Sin embargo es probable que el dato de la SE incluya años que no están contemplados por la SRE. No se aclaró el punto.

Cuadro 2.14. Estimación de la IED promedio por fideicomiso en zona restringida (1999-2007)

Estados	Distribución de los Fideicomisos en % b/	Equivalencia en # (total de Fideicomisos x Estado) c/	IED en Fideicomisos 1999-2007 (en Millones) a/	Promedio de IED por fideicomiso* (en USD)c/
BCS	37.40%	17,118	951.3	55,574
Nayarit	17.10%	7,826	418.5	53,472
Jalisco	16.10%	7,369	389.7	52,885
Sonora	8.10%	3,707	291.2	78,548
Q. Roo	8.60%	3,936	247.1	62,777
Sinaloa	3.80%	1,739	76.6	44,043
Colima	3.50%	1,602	43.6	27,217
Total	100.00%	45,769 b/	2,738.4	59,831

* en unidades

a/ Secretaría de Economía, D.G. de Inversión Extranjera;

b/ Datos del Ponente de la Sría. de Economía al Congreso de la AMPI: "Mexican Caribbean Annual Meeting", Cancún, Q.Roo. 19-20 de abril, 2007.

c/ calculado a partir del dato del número total de Fideicomisos registrados y el porcentaje ofrecido en el Congreso de AMPI.

Fuente: Elaboración propia con los datos de la DGIE de la SE.

Este análisis, si bien arroja estimaciones que no corresponden a las cifras estadísticas oficiales (el número de fideicomisos es mayor al que se tiene en ese periodo en SER, y la estimación tome como base los datos ofrecidos por el funcionario en turno de la Secretaría de Economía y en el marco de un congreso de la Asociación Mexicana de Profesionales Inmobiliarios –AMPI--), arroja cierta luz sobre las características generales de los fideicomisos de algunos Estados del país. Con los resultados de la estimación se puede afirmar que los montos de IED por fideicomiso en los Estados es bajo: 59,831 USD, que equivale al valor aproximado de una casa de interés social en México. Los Estados de la república con los mayores montos de IED son Sonora y Q. Roo (78.5 miles y 62.7 miles de USD). Estas cifras llaman la atención porque los fideicomisos en general suelen corresponder a proyectos inmobiliarios; así, además de representar una muy baja inversión, su aportación tecnológica es nula y para su aprovechamiento integral, requieren de inversión en infraestructura (propia o del Estado) y proyectos que generen plusvalía.

Resulta claro que en el contexto de las modificaciones de la LIE, las empresas extranjeras pueden constituir una empresa mexicana con cláusula de inclusión de extranjeros (Art. 10 de la LIE) y ello les facilita el proceso de control del territorio que anteriormente se les limitaba y por lo tanto, se facilita el negocio inmobiliario. Así, la intención de excluir a los extranjeros del dominio del territorio del litoral establecido originalmente en el Art. 27 constitucional, ha quedado, *de facto*, en el olvido. Y la inversión asociada podría ser baja ---como se ha observado---

En el contexto del TLCAN y de apertura a la inversión y la operación de empresas extranjeras, se instrumentó la Ley de Propiedad Industrial⁷⁷, que también modificó otros preceptos legales relacionados con la operación de las empresas extranjeras. En esa ley se establecen las normas de operación y de protección de las marcas que, sin estar registradas, no pueden ser protegidas. Esto

⁷⁷ Publicada en el D. O. el 27 de junio de 1991 y modificada por decretos publicados el 2 de agosto de 1994 y el 26 de diciembre de 1997.

incluye los contratos de franquicia que frecuentemente implica pagos y cierta transferencia de tecnología⁷⁸. Esta Ley regula los aspectos relacionados con las marcas y las franquicias, sin que exista obligación de inscripción tal y como establecía anteriormente la Ley de Transferencia de Tecnología⁷⁹.

Y las aportaciones fiscales, que serían uno de los beneficios derivados de la presencia de las empresas hoteleras transnacionales, no resultan claras. En el tema fiscal, prevalecen los estudios que se enfocan básicamente en la comparación de condiciones fiscales entre diferentes destinos, y cuyo propósito es lograr condiciones favorables a las inversiones, en particular extranjeras. No se conoce algún estudio que ofrezca datos, dimensione y evalúe la aportación fiscal de las cadenas hoteleras a la economía del país o de las localidades⁸⁰ y que, en consecuencia, puedan servir para establecer políticas tributarias diferenciadas y equitativas.

Como se ha visto en el contexto internacional, las empresas transnacionales valoran las condiciones jurídicas de la inversión extranjera en un país (facilidades para la inversión y para la transferencia de regalías, etc.), y el tema impositivo y fiscal es otro factor de peso en esas consideraciones. Además, la cuestión fiscal incide en esos procesos porque naturalmente afecta las operaciones de las empresas ---y los rendimientos reales para el capital---, aunque también afecta las condiciones de la sociedad que la recibe. Lo anterior es el marco pertinente en el que se realizan las críticas a la actuación de las empresas transnacionales y de las condiciones que ofrecen los países que las reciben, incluidas las fiscales (Klein, 2007, [2000]; Werner, 2008 [2003]).

Por lo que se refiere a México, se afirma que el sistema fiscal ha sido objeto de importantes reformas desde 1980 que han supuesto la modificación del marco tributario en el país (Catalán, 2005). Así mismo, los tratados de doble tributación tienden a favorecer a las empresas de los países cuyas políticas públicas favorecen la internacionalización de sus empresas y les otorgan beneficios fiscales, con lo cual los impuestos son “racionalizados” y se omiten como contribución al país donde se generó la ganancia. En un artículo sobre fiscalidad a la IED en México, un especialista en impuestos de la firma KPMG Cárdenas Dosal⁸¹, afirma que el sistema fiscal mexicano es desestimulante y no ha logrado un aumento significativo de los ingresos⁸². Aunque también es probable que esa falta de

⁷⁸ La Ley sobre el Control y Registro de Tecnología y el Uso y Explotación de Patentes y Marcas (D. O. del 11 de enero de 1982 y 9 de enero de 1990), fue abrogada. En ella se preveía la inscripción al Registro Nacional de Transferencia de Tecnología (RNTT) de todo convenio, contrato y demás actos que debieran surtir efectos en México, siendo obligación de los contratantes solicitar la inscripción en el Registro. También se abrogó la Ley de Inventiones y Marcas (D. O. 10 de febrero de 1976) así como sus modificaciones y adiciones.

⁷⁹ En la Dirección de Marcas del IMPI informó telefónicamente en agosto del 2008, que no registran los contratos de franquicias entre hoteles.

⁸⁰ En la Universidad del Caribe, el Maestro Sergio Lagunas del Departamento de Negocios Internacionales, tiene documentos conceptuales de las particularidades fiscales del Estado que, por ser eminentemente turístico, auxilian a la clarificación de esa aportación (Lagunas, 2008; Lagunas, 2008a y Lagunas e Ibarra, 2008).

⁸¹ El Sr. César Catalán Sánchez, socio de la Práctica de Impuestos de KPMG Cárdenas Dosal, S.C. una firma Mexicana miembro de la red de firmas independientes de KPMG afiliadas a KPMG International, una cooperativa Suiza.

⁸² Las ventajas y desventajas del sistema tributario mexicano que señalaba Catalán, eran las siguientes: Ventajas: i) la red de tratados internacionales que México ha celebrado para evitar la doble tributación en materia de Impuesto Sobre la Renta, la cual constantemente se sigue ampliando. En este sentido, un avance relevante es la celebración del convenio con China, sin dejar a un lado que la mayor parte de los socios comerciales de México ya han celebrado estos tratados con nuestro país durante las últimas décadas; ii) Asimismo, nuestro régimen cuenta con diversos beneficios relativos a las operaciones realizadas a través de la Bolsa Mexicana de Valores y otros mercados reconocidos, que van desde exenciones, hasta tasas reducidas en materia de impuesto sobre la renta; iii) Por otra parte, el conocido régimen de dividendos mexicano que pretende evitar la doble tributación del impuesto para los accionistas de sociedades mexicanas; iv) Estímulos como el otorgado a los inversionistas que desarrollan la industria inmobiliaria a través de fideicomisos o las exenciones permitidas a fondos de pensiones y jubilaciones residentes en el extranjero que invierten en México, han permitido incursiones exitosas de inversionistas a nuestro país; v) La consolidación fiscal es otro beneficio al que las sociedades extranjeras han accedido con beneficios específicos en sus países; vi) En materia de Impuesto al Valor Agregado, el régimen de causación y acreditamiento

aumento en los ingresos fiscales se deba a lo que, de acuerdo con el BID, es un problema de México en el tema fiscal, ya que si bien México tiene un sistemas tributario internacional caracterizable como "posiblemente el más amplio y especializado en materia internacional [en América Latina] y, sin ningún género de dudas, el más extenso y completo" y es "...absolutamente comparable con las administraciones internacionales más desarrolladas de los países de la OCDE", también carece (México) de control en la tributación internacional y su registro de contribuyentes presenta carencias importantes o cuenta con errores múltiples. (González, 2007).

Y el estímulo fiscal y el manejo financiero pueden llegar a cifras espectaculares. Así por ejemplo, al absorber pérdidas fiscales por la adquisición de CINTRA –Aeroméxico-- (que tenía una pérdida acumulada de casi 1,000 millones de USD), Banamex–Citibank pudo ganar, en tres años, una cantidad equivalente a tres veces lo que invirtió en la compra de la aerolínea porque aprovechó el esquema fiscal y financiero que, de hecho, le sirvió como estímulo para que integrara un grupo de inversionistas para adquirir el consorcio aéreo ---con el verdadero propósito de aprovechar las ventajas fiscales de esa pérdida y buscar, a continuación, vender la empresa⁸³---. Eso significa que en una sola operación financiera de ese tipo, Banamex-Citibank pudo ganar el equivalente a la suma de IED del 2006 y del 2007 en todo el país (937.7 millones de USD ---ver tabla anterior sobre IED---).

En la lógica del capital, la tributación parece ser una cuestión referida únicamente al marco legal; no se relaciona con el compromiso para aportar recursos que contribuyan al desarrollo de una comunidad; y en esa lógica, la rentabilidad es el concepto prioritario por lo cual, toda la ingeniería financiera que mejore el resultado del rendimiento para los accionistas, incluida obviamente la fiscal, se justifica sin mayor consideración. Y este precepto es el que se contempla como normal aunque la filosofía de la tributación sea otra. La intencionalidad de los estímulos fiscales generados como marco propicio para incentivar la inversión parece haberse deformado porque, desde la perspectiva de las comunidades receptoras no hay recepción suficiente de impuestos. De ese modo, la inversión se debe identificar con precisión y en base a las expectativas futuras de contribución efectiva, que permita identificar las actividades que realmente merecen ser incentivadas.

En la búsqueda de información relativa al dimensionamiento específico de la contribución fiscal de las cadenas en México, se ha encontrado muy poco. Un enfoque frecuente en este sentido busca identificar nichos de oportunidad para estimular la inversión. Citando a la OMT, Lagunas (2006: 11) comenta la importancia de la fiscalidad para captar inversión requerida en infraestructura y servicios

supeditado principalmente al pago de las contraprestaciones, ha sido muy benéfico, evitando financiamientos importantes en favor del fisco federal por la anticipación del pago del impuesto; vii) Finalmente, los tratados en materia de comercio exterior, así como los programas de maquila de albergue e importación temporal son algunos de los beneficios que los inversionistas encuentran como incentivo para participar en nuestro país. Como desventajas señalaba: i) la derogación de la posibilidad de deducir las adquisiciones de mercancías y materias primas para dar lugar al régimen de costo de lo vendido; ii) las reglas de capitalización delegada, que conllevando diversas distorsiones e interpretaciones que implican inseguridad para los inversionistas; iii) la reciente intención vertida en la Ley del Impuesto Sobre la Renta para desconocer los beneficios que los tratados para evitar la doble tributación, prevén para ciertos pagos efectuados al extranjero; iv) El Impuesto al Activo y los impuestos relativos a la tenencia de vehículos y a la adquisición de automóviles nuevos, ya que su justificación, origen, costo y deficiencias técnicas, hacen evidente el desincentivo a la inversión; v) Finalmente, la inmensa cantidad de obligaciones formales y requisitos de forma que los contribuyentes tienen que cumplir, aumentan considerablemente su carga administrativa. (Catalán Sánchez, 2005)

⁸³ En su columna periodística diaria, el comentarista financiero Darío Celis reportaba que Banamex–Citibank había pagado por CINTRA 249.1 millones de dólares, habiendo aglutinado un grupo de inversionistas para simular su verdadera intención: aprovechar las pérdidas fiscales acumuladas por las empresas de CINTRA. En efecto, ---afirma Celis---, Banamex–Citibank absorbió alrededor de mil millones de dólares por concepto de pérdidas fiscales que Cintra registró en los últimos 11 años. Eso significó una ganancia verdaderamente extraordinaria para ese banco y los “inversionistas” que participaron. Tres años después, Aeroméxico volvía a estar en venta ya “limpiada”. Dice Celis: “Ahora se sabe que Banamex-Citi logró cobrarlas e inyectarlas en sus operaciones en Estados Unidos”. Celis, Darío. *Tiempo de Negocios: Excelsior*. ver Síntesis Informativa de la CNE ---Confederación Nacional Turística-- del 28-08-2008.

de apoyo al desarrollo del turismo, aunque también afirma que está siendo gravada con muchos nuevos y crecientes tipos de impuestos. Lagunas adiciona la falta de coordinación de política tributaria entre los diferentes niveles de gobierno (federación, estado y municipios). Además, para el caso de México, Lagunas hace una comparación entre tres Estados turísticos: Sinaloa, Baja California Sur y Quintana Roo⁸⁴. En el esquema de inversión turística es de mencionarse la existencia de diferentes etapas de aplicación fiscal, que se ejecutan de manera diferente según se trate del propietario del inmueble o del operador. Como las cadenas hoteleras no son inversionistas sino operadores, aplica un esquema de beneficios que están en la etapa operativa. No obstante, los estímulos pueden auxiliar a explicar los beneficios para los fondos de inversión. Los estímulos de condonación que aplican por cierto periodo de tiempo, son los siguientes: sobre nómina; impuesto predial; adquisición de inmuebles; procesos de inscripción (de la sociedad; de incremento del capital social; del contrato de crédito; de personas morales extranjeras). Los estímulos llegan a incluir la conexión de agua potable y alcantarillado y la adquisición de inmuebles de propiedad estatal y municipal (Lagunas, 2006: 24-63)⁸⁵.

En resumen, se puede concluir que el dimensionamiento de los beneficios que se derivarían de la aportación fiscal están aún por determinarse y se mantiene la sospecha de que, al menos en algunos sectores económicos, el beneficio para la empresa es mucho mayor al de una contribución fiscal equitativa y justa.

2.4. Las cadenas hoteleras en México: caracterización general

La evolución de las cadenas hoteleras en México ha sido muy dinámica (Cuadros 2.16, 2.17 y 2.18 siguientes)⁸⁶. Las cifras de FONATUR en 1983 apuntaban la existencia de 20 cadenas nacionales (con 17,778 cuartos) y 12 cadenas extranjeras (con 21,785 cuartos).

⁸⁴ También menciona los estímulos fiscales de España, Portugal, Grecia y Turquía en este sentido que va de la exención de impuestos a la construcción a la propiedad inmobiliaria, a derechos aduaneros y al tipo de cambio, así como aplicación de tasas de depreciación acelerada y desgravación por inversión y reembolso de IVA por compra de bienes nacionales. Los estímulos no fiscales incluyen según el país; un porcentaje de crédito sobre la inversión (entre el 40% y el 75% vencimiento de los créditos); entre 5 y 20 años de plazo de vencimiento de los créditos; interés inferior al del mercado y la bonificación de un porcentaje sobre la inversión ---que va del 20 al 25% según el país--- (Lagunas, 2006: 22-23).

⁸⁵ A partir de la comparación con Sinaloa y BCS, Lagunas concluye en su trabajo con una serie de propuestas para estimular la inversión en Q. Roo aunque no cuantifica en la realidad la aportación actual que hacen las empresas turísticas como contribución fiscal a la federación, al Estado y al Municipio. (Lagunas, 2006: 65-71).

⁸⁶ La elaboración de estos cuadros se realizó con las respectivas páginas de Internet incluidas en el Directorio de Hoteles Mexico.com., por las diferentes cadenas y a junio del 2007. Cuando fue necesario se complementó con la información del Directorio de Hoteles México. 2004-2005 y con las respectivas páginas de Internet. Para hacer las cifras comprobables se siguió la misma metodología aplicada para el estudio de FONATUR de 1984 que fue la que siguió el estudio de Jiménez en 1998.

Cuadro 2.15

Identidad de las cadenas hoteleras nacionales y extranjeras en México: 1983.

Cadenas Nacionales			Cadenas Internacionales		
		Cuartos			Cuartos
1	Nacional Hotelera SA (Presidente)	5,072	1	Posadas de México (Holiday Inn- Fiesta Americana)	5,891
2	Hoteles Romano	1,982	2	Hoteles Camino Real SA de CV. (Westin International).	3,684
3	Casteles de México SA de CV.- Econhoteles.	1,754	3	Operadora Interamericana de Hoteles SA de CV (Sheraton)	2,686
4	Hoteles Vista	949	4	Exelaris Hyatt	2,243
5	Hoteles Dubin	937	5	Hostales de México (Best Western)	1,522
6	Hoteles Aristos	875	6	Hoteles Calinda SA de CV. (Quality Inn)	1,447
7	Hoteles Krystal	848	7	Oper.de Aldeas Vacacionales SA de CV-(Club Mediterraneé) b/	1,305
8	Hoteles Misión b/	720	8	Princess Hotels	1,059
9	Corp Nal. Operadora de Hoteles y Restaurantes SA	719	9	Hoteles Americana 4/	894
10	Real de Minas	620	10	Hoteles Melia Purúa a/	474
11	Hoteles Barbachano b/	536	11	Paraíso Marriott	442
12	Viva Corporación Turística SA	472	12	Ramada Inn	138
13	Hoteles Valle Grande	399		total	21,785
14	Hoteles Emporio	387			
15	Ritz	381			
16	Hoteles Asociados (Bojórquez)	333			
17	Provincial de Hoteles	333			
18	Montejo Palace 5/	182			
19	Cariboteles de México	145			
20	Hoteles Balderrama	134			
	Total	17,778			

Fuente: FONATUR, 1983.

Cuadro 2.16. Identidad de las cadenas hoteleras nacionales y extranjeras en México: 1996-1997 a/.

Cadenas Nacionales			Cadenas Internacionales		
		Cuartos			Cuartos
1	Hoteles Fiesta Americana	4,332	1	Hoteles Holiday Inn	4,339
2	Hoteles Camino Real	2,928	2	Hoteles Best Western	3,103
3	Hoteles Plaza Las Glorias	2,895	3	Hoteles Sheraton	3,047
4	Hoteles Continental Plaza	2,578	4	Hoteles Calinda-Choice Hotels	2,879
5	Hoteles Fiesta Inn	2,483	5	Hoteles Inter-Continental	2,742
6	Hoteles Vista	1,577	6	Westin Hotels	2,291
7	Hoteles Vidafel/Mayan Palace	1,536	7	Hoteles Club Mediterraneé	2,138
8	Corporación Hotelera Boyce	1,491	8	Hoteles Sol Melía	2,098
9	Hoteles Maeva (All Inclusive)	1,449	9	Allegro Resorts	2,030
10	Hoteles Aristos	1,380	10	Hoteles Marriott	1,882
11	Hoteles Real de Minas	1,364	11	Hoteles Oasis	1,805
12	Hoteles Krystal	1,344	12	Howard Johnson (HJ)	1,709
13	Hoteles Misión	1,328	13	Hoteles Hyatt	1,705
14	Hoteles Fontan	785	14	Hoteles Crown Plaza	1,614
15	Hoteles Quinta Real	764	15	Hoteles Hampton Inn	1,321
16	Hoteles Blue Bay	753	16	Hoteles Days Inn	1,187
17	Centros Vacacionales del IMSS	740	17	Hoteles Sierra Radisson	1,018
18	Hoteles del Angel	736	18	Doubletree	792
19	Hoteles Araiza Inn	628	19	Nikko Hotels	744
20	Hostales de México	620	20	Hoteles Robinson	300
21	Hoteles Del Prado	574	21	Hoteles Four Seasons	240
22	Hoteles Baja Inn	550	22	The Ritz Carlton	222
23	Hoteles Flamboyant	454	23	La Quinta Inns	184
24	Hoteles del Rey	450	24	Hoteles Travel Lodge	151
25	Hoteles Emporio	348	25	Ramada Inn	148
26	Hoteles Dubin	347	26	Hoteles Bel Air	132
27	Hoteles Posada Real	325		Total	39,821
28	MexHoteles	281			
29	Hoteles Paraíso del Desierto	237			
30	Hoteles La Pinta	214			
31	Hoteles Vista Hermosa	205			
32	Hoteles Asociados	204			
33	La Quinta Inn	184			
34	Hoteles BAL-FLO	150			
35	Hoteles La Noria	135			
36	Hoteles Villa Mexicana	133			
37	Hoteles Villa Bejar	114			
38	Hoteles Balderrama	105			
	Total	36,721			

Fuente: Jiménez, 1998.

Cuadro 2.17 Identidad de las cadenas hoteleras nacionales y extranjeras en México: 2006.

Marcas de Cadenas Nacionales			Marcas de Cadenas Extranjeras		
		cuartos			cuartos
1	ARAIZA	717	1	ACCOR	504
2	ARANZAZU	1,482	2	AMResorts	2,732
3	ARISTOS	540	3	BAHÍA PRINCIPE CLUBS & RESORTS	2,568
4	AVALON RESORTS	705	4	BARCELO HOTELS Y RESORTS	4,644
5	AZTECA TURISTICA (Operador mayorista)	97	5	BEST WESTERN	3,953
6	BAJA INN	564	6	BLUE BAY RESORTS (HOTETUR)	689
7	BALDERRAMAS HOTELS Y TOURS	505	7	CATALONIA	1,044
8	BOUTIQUE HOTELS	903	8	CHOICE HOTELS	1,493
9	BOYCE	970	9	CLUB MED	998
10	BRISAS HOTELS Y RESORTS	2,303	10	H10 GROUP	320
11	CALINDA	1,099	11	DECAMERON	860
12	CAMINO REAL	4,955	12	EXCELLENCE GROUP LUXURY RESORTS	442
13	CANADIAN RESORTS	167	13	FAIRMONT HOTELS & RESORTS	1,753
14	CASA INN	697	14	FIESTA HOTEL GROUP	1,909
15	CENTROS VACA. DEL IMSS	154	15	FOUR SEASONS	378
16	CITY EXPRESS HOTELES	2,286	16	GOLDEN TULIP	117
17	CLUB BANANAS	270	17	GREAT PARNASUS	714
18	CLUB MAEVA	718	18	HILTON HOTELS	3,473
19	DEL ANGEL	551	19	Hostelling International Mexico	147
20	DESERT INN/LA PINTA	242	20	HOWARD JOHNSON (FRATUR)	1,377
21	EL CID	1,381	21	HYATT CORPORATION	1,641
22	EL DORADO SPA & RESORT HOTELS	963	22	IBEROSTAR HOTELS 6 RESORTS	3,084
23	EMPORIO HOTELS & RESORTS	1,416	23	INTERCONTINENTAL HOTEL GROUP (ICG) 1/	17,921
24	FONTAN	763	24	MANDARIN ORIENTAL THE HOTEL GROUP	128
25	HACIENDAS Y ESTANCIAS DE MÉXICO	839	25	MARRIOTT	2,493
26	HOLA HOTELS & RESORTS	600	26	NH HOTELES	1,822
27	HOTELES & SUITES GUADALAJARA PLAZA	637	27	NIKKO HOTELS	752
28	HOTELES LUCERNA	629	28	OASIS	2,501
29	HOTELES MISIÓN	2,325	29	OCCIDENTAL HOTELS Y RESORTS	2,394
30	MAYALAND RESORTS	197	30	OMNI Hotels	403
31	MAYAN RESORTS	3,496	31	ORIENT EXPRESS HOTELS, TRAINS & CRUISES	69
32	OPERADORA DE HOTELES CASA GRANDE 4/	810	32	RADISSON (CARLSON GROUP)	1,578
33	PALACE RESORTS	4,675	33	RITZ CARLTON	365
34	POSADAS GROUP 3/	13,852	34	RIU HOTELS & RESORTS	6,932
35	PUEBLO BONITO	1,605	35	SANDOS HOTELS & RESORTS	1,483
36	QUINTA REAL	728	36	SIRENIS HOTELS	724
37	REAL DE MINAS	1,018	37	SOL MELIA HOTELS Y RESORTS	3,334
38	REAL RESORTS	1,632	38	STARWOOD / SHERATON HOTELS 2/	5,132
39	ROYAL RESORTS	1,182	39	TESORO RESORTS	787
40	ROYAL SOLARIS	1,206	40	VIVA WYNDHAM RESORTS	750
41	SUNSET RESORTS	385			
42	VILLA GROUP RESORTS	1,444			
43	VISTA	975			
44	POSADA REAL (Best Western) a/				
45	MILENIUM b/				
46	QUALTON c/				
47	GALA RESORTS Y HOTELS c/				
48	PLAZA LAS GLORIAS (dejó de existir)				
	Total cadenas nacionales	62,683		Total cadenas extranjeras	84,408

1/ Incluye: ICG Crown Plaza; ICG Holiday Inn; ICG Holiday Inn Express; ICG Presidente InterContinental.

2/ Incluye: Sstarwood / The Luxury Collection/ Grupo Plan.

3/ Incluye: Posadas Exploreat; Posadas Fiesa Americana, Fiesta Americana Grand, Posadas Fiesta Inn; One Hotels y Aqua.

4/ Opera con franquicia de Radisson y Microhotel.

a/ propietario de hoteles (tres) pero con nombres de cadena. Están incluidos en las marcas correspondientes a Best Western.

b/ propietario de hoteles (nueve) pero con nombres de cadena-. Están incluidos en las marcas correspondientes a Holiday Inn Express.

c/ solo tiene un hotel. Deja de considerarse cadena.

Fuente. Elaboración propia con info de Anexo

De allí se pasó, según el análisis de Jiménez (1998), a 38 cadenas nacionales (con 36,721 cuartos) y 26 cadenas extranjeras (con 39,821 cuartos) en 1996. Finalmente al inicio del 2007, el número de cadenas nacionales totalizaba 43 (con 62,683 cuartos) y 40 cadenas extranjeras (con 84,408 cuartos). Algunas cadenas se reconocen actualmente como regionales o especializadas (en tiempo compartido, por ejemplo) y algunas más tienen otras formas de vinculación o de operación (como Milenium). Desde el punto de vista operativo, las diferencias fundamentales de estas cadenas con las de origen extranjero, radica en los aspectos organizativos y de comercialización de su oferta en el mercado internacional y nacional.

En el año 1983 existían 7 cadenas mexicanas trabajando en el ámbito nacional y 15 en el ámbito regional (FONATUR, 1984: 41). Para 1996 la mitad, esto es 19 cadenas, laboraban en el ámbito nacional y las 19 restantes en el ámbito regional (Jiménez, 1998). De acuerdo con la información disponible para 1996, ya existían cadenas en México creadas exclusivamente para operar hoteles de

terceros⁸⁷ (Corporación Hotelera Boyce, Hostales de México, Hoteles Asociados y Hoteles Misión), siendo mucho más frecuente el caso de las cadenas creadas por el propietario para operar hoteles propios. Este es el caso de Krystal, Dubín, Romano, Real de Minas, Vidafel/Mayan Palace, IMSS y muchas de las regionales. Las restantes cadenas pueden presentar inversión en algunos hoteles, operando frecuentemente hoteles de terceros. Para el año 2006 y a la fecha, la única cadena mexicana verdaderamente internacional trabajando en todo el territorio nacional con alguna de sus marcas, es Posadas de México que en el 2006 se encontraba situado en el lugar No. 40 del ranking de las 300 primeras cadenas hoteleras en el mundo (con 18,000 cuartos en ese listado⁸⁸) siendo la corporación que tiene el mayor número de cuartos de las cadenas nacionales. De hecho, es la segunda cadena con el mayor número de cuartos en el país, sólo superada por Intercontinental. Al final del 2005 adquiriría la aerolínea Mexicana de Aviación para situarse en el liderazgo empresarial de la actividad turística de México.

En México se encuentran representadas las más importantes marcas de las cadenas hoteleras internacionales (Cuadro 2.18). Sin embargo, en relación con la oferta total de la respectiva cadena, la proporción de cuartos que tienen en México no es significativa. Las excepciones son para las cadenas españolas en general y para dos cadenas norteamericanas (Great Parnasus y Tesoro Resorts), para quienes significa el 100% de su oferta; para AMResorts, también de filiación norteamericana, representó el 60% al final del 2006. Para la colombiana Decamerón representa el 25.8%; y para las cadenas restantes se presenta una proporción reducida: en general menor al 5%.

Es diferente la situación para las cadenas hoteleras españolas, en particular de las Baleares, que han tenido una importante expansión mundial⁸⁹. Y su participación en el Caribe, y en particular en el Caribe mexicano, ha crecido de manera notable desde la década de los 90's; en México se encuentran representadas las más importantes cadenas de España: Oasis, Sol Meliá, RIU, Iberostar, Occidental, Fiesta, Barceló, Catalonia, NH, Sirenis, Bahía Príncipe, Sandoz y H10.

⁸⁷ El estudio de FONATUR señalaba cuatro para 1983: Exelaris Hyatt; Casteles de México, Hostales y Club Med. (FONATUR, 1984, 43).

⁸⁸ **Hotels** magazine. *Hotels corporate 300 ranking*. 2006. Consultado el 2 de abril del 2008. <http://www.hotelsmag.com/contents/pdf/HTL0707giantslistings.pdf>

⁸⁹ Joan Buades (2006) hace una muy interesante y detallada descripción de las ramificaciones y los intereses que tienen las cadenas hoteleras baleares (las más importantes de España), así como las características de su expansión en el mundo y donde no es ajena la experiencia que tuvieron en la actividad turística de esas islas del mediterráneo español.

Cuadro 2.18
Oferta de cadenas extranjeras presentes en México por país de origen
(Comparación Mundo y México: 2006)

	País	Cadenas Extranjeras (2007)		Hoteles de las cadenas en el Mundo (2005) a/		% de Oferta en México respecto de la Mundial	
		Hoteles	cuartos	Hoteles	cuartos	cuartos	
1	CANADA	FAIRMONT HOTELS & RESORTS	3	1,753	88	33,768	5.2%
2	CANADA	FOUR SEASONS HOTELS & RESORTS	2	378	68	17,296	2.2%
3	COLOMBIA	DECAMERON	2	860	17	3,335 b/	25.8%
4	ESPAÑA	BAHIA PRINCIPE CLUBS & RESORTS	3	2,568	7	5,906 b/	43.5%
5	ESPAÑA	BARCELO HOTELS Y RESORTS	11	4,644	115	30,035 b/	15.5%
6	ESPAÑA	BLUE BAY RESORTS	4	689	7	1,323 b/	52.1%
7	ESPAÑA	CATALONIA	3	1,044	43	6,500 b/	16.1%
8	ESPAÑA	FIESTA HOTEL GROUP	5	1,909	39	11,919 b/	16.0%
9	ESPAÑA	IBEROSTAR HOTELS 6 RESORTS	7	3,084	90	28,000 b/	11.0%
10	ESPAÑA	NH HOTELES	8	1,822	258	37,643 b/	4.8%
11	ESPAÑA	OASIS	7	2,501	9	2,972 b/	84.2%
12	ESPAÑA	OCCIDENTAL HOTELS Y RESORTS	7	2,394	59	15,421	15.5%
13	ESPAÑA	RIU HOTELS & RESORTS	13	6,932	109	35,000	19.8%
14	ESPAÑA	SANDOS HOTELS & RESORTS	3	1,483	4	1,971 b/	75.2%
15	ESPAÑA	SOL MELIA HOTELS Y RESORTS	9	3,334	328	81,282	4.1%
16	ESPAÑA	SIRENIS HOTELS	2	724	15	4,696 b/	15.4%
17	ESPAÑA	H10 GROUP	1	320	38	11,539 b/	2.8%
18	EUA	OMNI HOTELS	2	403	37	14,000	2.9%
19	EUA	AMResorts	8	2,732	10	4,500	60.7%
20	EUA	BEST WESTERN	51	3,953	4,065	307,737 b/	1.3%
21	EUA	CHOICE HOTELS	15	1,493	5,897	481,131	0.3%
22	EUA	HILTON HOTELS	18	3,473	2,817	485,356	0.7%
23	EUA	HYATT CORPORATION	5	1,641	735	136,000	1.2%
24	EUA	MARRIOTT	11	2,493	2,741	499,165	0.5%
25	EUA	RADISSON (GRUPO CARLSON)	9	1,578	922	147,129	1.1%
26	EUA	RITZ CARLTON	1	365	63	18,475 b/	2.0%
27	EUA	STARWOOD / SHERATON HOTELS/WESTIN/THE LUXURY COLLECTION	27	5,132	845	257,889	2.0%
28	EUA	TESORO RESORTS	3	787	3	787	100.0%
29	EUA	WYNDHAM RESORTS/ HOWARD JOHNSON (FRATUR)	15	2,127	6,344	532,284	0.4%
30	EUA	GREAT PARNASUS	2	714	2	714 b/	100.0%
31	EUA	Howard Johnson (FRATUR en ICG)					
32	FRANCIA	ACCOR	4	504	4,065	475,433	0.1%
33	FRANCIA	CLUB MED	7	998	93	36,000	2.8%
34	GB	INTERCONTINENTAL HOTEL GROUP (ICG) (CROWN PLAZA; HOLIDAY INN, HOLIDAY INN EXPRESS Y PRESIDENTE INTERCONTINENTAL)	99	17,921	3,606	537,533	3.3%
35	GB	HOSTELLING INTERNATIONAL MEXICO	13	147	4,000	- b/	-
36	GB	ORIENT EXPRESS HOTELS, TRAINS & CRUISES	2	69	30	3,662	1.9%
37	HONG KONG	MANDARIN ORIENTAL HOTEL GROUP	1	128	34	9,500 b/	1.3%
38	JAPÓN	NIKKO HOTELS (JAL HOTELS)	1	752	67	21,406 b/	3.5%
39	PAÍSES BAJOS	GOLDEN TULIP	1	117	498	47,661	0.2%
40	PAÍSES BAJOS	EXCELLENCE GROUP LUXURY RESORTS	1	442	4	1,338 b/	33.0%
		TOTAL	386	84,408	38,172	4,346,306	1.9%

a/ Fuente: *Hotels Magazine* (edición 2006) con datos del 2005, cuando no hay indicación en contrario.

b/ Con información de su página Internet a julio del 2007.

(-) No disponible

Fuente: Elaboración propia con datos de las páginas de las empresas en Internet y datos de *Hotels Magazine* (edición 2006) con datos del 2005.

Las cadenas cuyo origen es EUA y Gran Bretaña, tienen el mayor número de hoteles y cuartos bajo su control (Cuadro 2.20). Le sigue España con una quinta parte (21%). Esto corresponde a las

proporciones por país de origen de las cadenas que se encuentran en la distribución de las 300 más importantes cadenas hoteleras del mundo (ver capítulo 1).

Para las cadenas españolas, la participación relativa respecto del total de su respectiva oferta mundial, es en general, superior al de las otras cadenas. Japón (por el hotel Nikko), Colombia, Canadá y España, tienen el más alto número promedio de cuartos por hotel: respectivamente 752, y entre 400 y 430 las restantes (indicando su orientación al mercado masivo). Para las cadenas de EUA y de GB, la cifra promedio de cuartos por hotel es de 159 y 161 (Cuadro 2.19).

Cuadro 2.19
Oferta de Cadenas Hoteleras en México por País de Origen de la Cadena: promedio de cuartos por hotel (2006)

País de origen de la Cadena	Cuartos	Hoteles	Cuartos	Hoteles	Promedio de cuartos por hotel
EUA	26,891	167	31.9%	43.3%	161
GB	18,137	114	21.5%	29.5%	159
España	33,448	83	39.6%	21.5%	403
Francia	1,502	11	1.8%	2.8%	137
Canadá	2,131	5	2.5%	1.3%	426
Colombia	860	2	1.0%	0.5%	430
Países Bajos	559	2	0.7%	0.5%	280
Japón	752	1	0.9%	0.3%	752
Hong Kong	128	1	0.2%	0.3%	128
Total	84,408	386	100.0%	100.0%	219

Fuente: Elaboración propia con datos de los Cuadros anteriores.

En realidad la relevancia de las cadenas españolas en el turismo internacional está vinculado a otros fenómenos combinados que se relacionan con el papel de las empresas turísticas españolas en el contexto de la Unión europea; en el financiamiento a las actividades de internacionalización de las firmas españolas fomentada por el gobierno español; y la pronosticada expansión del mercado de “baby boomers” que se traduce como demanda de segundas residencias en sitios de ubicación atractiva, incluidos, en primer lugar, los destinos turísticos. De esa manera, la actividad inmobiliaria parece encontrarse muy presente en las estrategias de expansión del negocio de las grandes empresas turísticas, incluyendo las españolas asociadas con la banca española.

2.5. Evolución cuantitativa de las cadenas hoteleras en México: dimensionamiento y espacialidad (características generales)

En cualquiera de las diferentes modalidades en que puede estar vinculado un hotel con un grupo o cadena nacional o extranjera en México, se tienen para 2006 un total de 147,091 cuartos en 398 hoteles. De ellos, 391 hoteles con 85,114 cuartos (58% del total de cuartos) se encuentran vinculados con cadenas extranjeras y el restante (42%) con cadenas mexicanas. Para 1983 esas proporciones eran respectivamente de 42% para extranjeras y de 58% para mexicanas (FONATUR, 1984: 44).

Como se ha mencionado, la vinculación con los hoteles puede ser de diferente tipo y depende del planteamiento organizativo de la sociedad mercantil considerada. Es así que una empresa operadora de hoteles puede tener nexos con 3 o 4 empresas diferentes que, a su vez, se pudieran interrelacionar. Como también se ha mencionado reiteradamente, existe un gran dinamismo en relación con los hoteles que son administrados por cadenas hoteleras y donde la cadena no tiene inversión directa. Ese dinamismo es a su vez, reflejo de diversas condiciones: 1) del mercado donde se ubica el establecimiento; 2) de las características del inmueble y su ubicación en el destino turístico, así como;

3) de la relación existente entre el propietario y el operador. El estudio de FONATUR ofrecía casos específicos de esa dinámica para años anteriores a 1983 (FONATUR, 1984: pp. 48), pero en general, no es información que se encuentre disponible.

Desde una perspectiva global y cuantitativa (la oferta total existente en México), las cadenas operadoras no parecen tener una importancia significativa en cuanto al número de hoteles y cuartos bajo su control⁹⁰. En 1983, las 32 cadenas operadoras existentes manejaron un total de 193 hoteles con 39,013 cuartos lo que representó el 2.3% de los establecimientos y el 14.8% de las habitaciones en la República Mexicana. Para 1996 esas cifras aumentan a 64 cadenas que representan el 4.4% de los establecimientos y una quinta parte (20.2%) de los cuartos (ver Cuadro 2.20). Para el 2006, las cifras muestran que en 23 años casi se triplicó el número de cadenas en México, al llegar a un total de 83 cadenas hoteleras manejando 146,771 cuartos en 770 hoteles. Ello significa una cuarta parte del total de cuartos en México (26.4% con el 5.3% de los establecimientos).

Cuadro 2.20. Participación general de las cadenas nacionales y extranjeras en la oferta hotelera de México (1983, 1996 y 2006).

Año	1983 a/		1996 c/		2006 d/	
	Cuartos	Hoteles	Cuartos	Hoteles	Cuartos	Hoteles
Nacional 1/	263,221	8,293	381,522	9,050	556,399	14,393
Cadenas 2/	39,013	193	76,978	398	146,771	770
Participación de cadenas en el la oferta Total Nacional	14.8%	2.3%	20.2%	4.4%	26.4%	5.3%
anual de cuartos y hoteles en el periodo 1/						
Nacional	-	-	9,100	58	17,488	534
Cadenas	-	-	2,920	16	6,979	37

1/ Se define como la diferencia entre los datos de un año considerado menos la cifra del año del periodo anterior dividido entre los periodos que comprenden esos dos años.

a/ La fuente para este año es FONATUR. (1984). Cuadro 7. p. 49.

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

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

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

Fuente: Elaboración propia.

En los 23 años que van de 1983 al 2006, el incremento absoluto es de 297,178 cuartos y 6,100 establecimientos hoteleros en todo el país (una TIAC en el periodo de 3.3% en cuartos); para las cadenas, esas cifras son de 577 hoteles y 107,758 cuartos (una TIAC de 5.9% en cuartos). Lo anterior significa que para cada año de esos 23 años considerados (periodo 1983-2006), se realizó una incorporación promedio de 16 hoteles de cadena al año, con 2,920 cuartos. La apreciación general de que, frente a la operación independiente, la operación en cadena tiene atributos más positivos desde la perspectiva comercial, administrativa y de rentabilidad, parece explicar la dinámica del comportamiento en la incorporación de cuartos de cadena.

En México, la participación de las cadenas nacionales y extranjeras en el número de cuartos de los años analizados, ubican esas proporciones respectivamente en 14.8% en 1983; 20.2% en 1996 y

⁹⁰ Se debe mencionar que los análisis que se realizan en este trabajo deben matizarse y tratarse como una intención de establecer *órdenes de magnitud*. Las cifras en los tres años no son totalmente comparables por las particularidades de la categorización y su evolución en México; por la irregularidad en la obtención de datos estadísticos de parte de la Secretaría de Turismo Federal —encargada del tema—, y por las diferencias en la incorporación de localidades y destinos en las cifras que de un tiempo a la fecha, representan promedios de cifras y muestras de las diferentes localidades.

26.4% en 2006 (Cuadro 2.21; Mapa 3). Las cifras de participación de las cadenas en México no parecen particularmente significativas. No obstante, cuando se desagrega la participación de acuerdo a otros criterios de análisis, se observa la relevancia de su operación en diferentes destinos. Desde el punto de vista cualitativo, la operación en cadena constituye un hecho relevante y en general, su actuación en las diversas categorías coadyuva a definir la imagen y la relevancia de la plaza donde se encuentra operando, por la importancia de su fuerza de promoción y comercialización.

Para el año 2006 el número de cadenas operando en México totalizan 83, de las cuales 40 son cadenas extranjeras y 43 son nacionales. Lo anterior significa que poco más de la mitad de las operadoras que se encuentran en el país son mexicanas (59.4%), aunque en términos de establecimientos y cuartos, tienen una menor participación que las operadoras extranjeras. Y este asunto tampoco es anecdótico. Representa el interés que tienen las cadenas en la operación turística en México; la capacidad de sus organizaciones colectivas como grupos de presión y la necesidad de impulsar la infraestructura que requieren para la expansión de sus actividades ---si bien, se argumenta como contraparte, el volumen de inversión que generan es relevante así como los empleos que genera ---aunque en general, los empleos son de baja calificación y de bajo salario, tal y como sucede incluso en España (ver Buades, 2006: 16,18; Castellanos y Pedreño, 2006) ---.

Cuadro 2.21
Análisis comparativo de los indicadores de la oferta de las cadenas nacionales y extranjeras en 1983, 1996 y 2006.

Concepto	Número de Cadenas	Cuartos total	Establecimientos total	Promedio de cuartos por cadena	Promedio de cuartos por establecimiento	Cuartos en Centros de Playa d/	Cuartos en Centros del Interior d/	Cuartos en Grandes Ciudades 2/	Cuartos en Gt y 5 Estrellas	Cuartos en 4 Estrellas	Cuartos en 3 Estrellas
Cadenas Extranjeras											
1983 a/	12	21,459	82	1,788	262	12,165	4,663	4,631	17,912	3,034	513
1996 b/	26	39,821	202	1,532	197	21,371	8,223	10,227	27,674	11,910	237
2006 c/	40	84,408	386	2,110	219	53,000	15,731	16,383	59,443	23,163	2,341
Participación respecto del total del país e/											
1983	37.5%	8.2%	1.0%	-	-	24.9%	2.4%	24.4%	57.6%	8.3%	1.0%
1996	40.6%	10.4%	2.2%	-	-	33.0%	3.0%	26.4%	37.1%	17.0%	0.4%
2006	48.2%	15.2%	2.7%	-	-	40.8%	4.4%	23.4%	42.4%	21.2%	2.5%
Cadenas Nacionales											
1983 a/	20	17,559	111	878	158	7,627	6,254	3,678	4,931	9,274	3,354
1996 b/	38	37,157	196	978	190	19,200	12,029	5,928	23,396	13,251	510
2006 c/	43	62,363	384	1,450	162	30,220	19,314	12,123	38,465	21,549	1,593
Participación respecto del total del país e/											
1983	62.5%	6.7%	1.3%	-	-	15.6%	3.2%	19.3%	15.9%	25.5%	6.4%
1996	59.4%	9.7%	2.2%	-	-	29.6%	4.3%	15.3%	31.4%	18.9%	0.8%
2006	51.8%	11.2%	2.7%	-	-	23.3%	5.4%	17.3%	27.4%	19.7%	1.7%
Cadenas Nacionales y Extranjeras											
1983 a/	32	39,018	193	1,219	202	19,792	10,917	8,309	22,843	12,308	3,867
1996 b/	64	76,978	398	1,203	193	40,571	20,252	16,155	51,070	25,161	747
2006 c/	83	146,771	770	1,768	191	83,220	35,045	28,506	97,908	44,712	3,934
Oferta en México (total, por localidad y por categoría)											
1983 a/	32	263,221	8,293	8,226	32	48,769	195,441	19,011	31,086	36,403	52,381
1996 b/	64	381,522	9,050	5,961	42	64,788	277,935	38,799	74,547	70,013	65,023
2006 d/	83	556,399	14,393	6,704	39	129,803	356,680	69,916	140,361	109,428	94,424
Participación de las cadenas nacionales y extranjeras respecto del total de la oferta por ubicación y categoría en México e/											
1983	-	14.8%	2.3%	-	-	40.6%	5.6%	43.7%	73.5%	33.8%	7.4%
1996	-	20.2%	4.4%	-	-	62.6%	7.3%	41.6%	68.5%	35.9%	1.1%
2006	-	26.4%	5.3%	-	-	64.1%	9.8%	40.8%	69.8%	40.9%	4.2%
Tasa de incorporación promedio anual de cuartos en el período 1983-1996 *											
	-	2,920	16	-	-	1,598	718	604	2,171	989	-240
Tasa de incorporación promedio anual de cuartos en el período 1996-2006 *											
	-	6,979	37	-	-	4,265	1,479	1,235	4,684	1,955	319
Tasa de incorporación promedio anual de cuartos en el período 1983-2006 *											
	-	4,685	25	-	-	2,758	1,049	878	3,264	1,409	3
TOTAL CADENAS TMCA 1983-1996	-	5.4%	-	-	-	5.7%	4.9%	5.2%	6.4%	5.7%	-11.9%
TOTAL CADENAS TMCA 1996-2006	-	6.7%	-	-	-	7.4%	5.6%	5.8%	6.7%	5.9%	18.1%
TOTAL CADENAS TMCA 1983-2006	-	5.9%	-	-	-	6.4%	5.2%	5.5%	6.5%	5.8%	0.1%

1/ Para 1983 el estudio de Fonatur le denominó a este rubro Ciudad. Fonatur (1984, Anexo 2 y 3). Para 2006 en el análisis por categorías, se excluye la cifra atribuible a los cuartos de 2 estrellas.

a/ FONATUR, 1984, pp: 49 (Cuadro 7) y 55 (Cuadro 8). En el estudio de FONATUR se consideró sólo el D.F. en Grandes Ciudades.

b/ Jiménez, 1998., pp: 111 (Cuadro 15) y 113 (Cuadro 16) y 114 (Cuadro 17). c/ Elaboración propia. Se obtiene del análisis del directorio de hoteles y cuartos de cadena para junio del 2007.

d/ Datos de SECTUR. DGIA. Las cifras por localidad informa de cuartos promedio disponibles al año. A las cifras de Centros de Playa se le sumó la de cuartos en Riviera Maya (que no se incluye en la información de la DGIA sino hasta el 2008). e/ Proporciones contra dato del total nacional en los respectivos años.

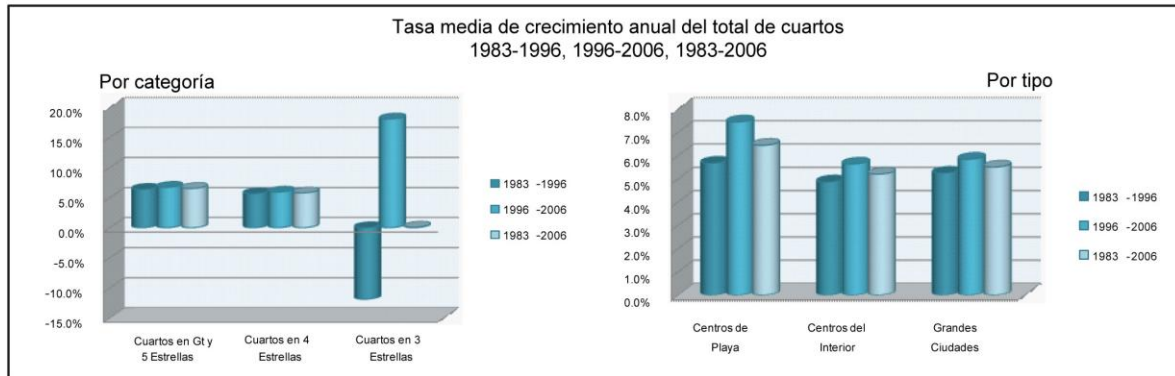
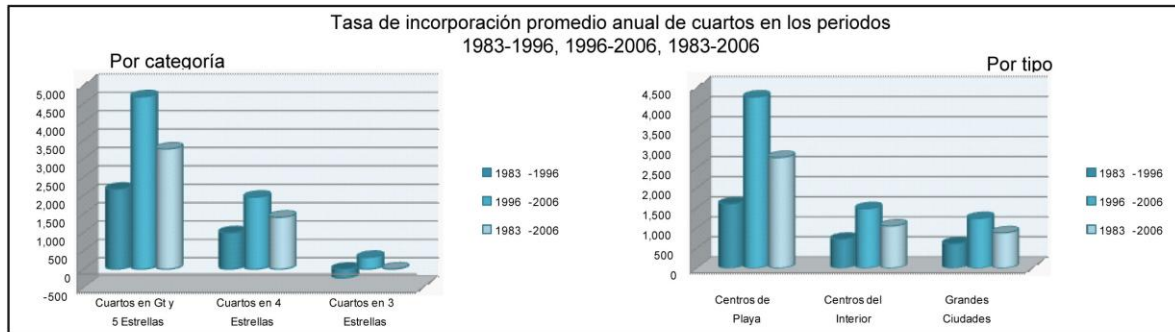
(*) La incorporación de cuartos se define como el resultado de la diferencia entre el número de unidades del año final considerado menos las del año base considerado, dividido entre el número de años del período. Igual para 1986 y 2006.

Fuente: Elaboración propia..

Mapa 3. México: principales centros turísticos



Notas: Riviera Maya incluye Akumal, Playa del Carmen, Playacar, los centros turísticos del interior son 61.



Fuentes: para 1983. Fonatur, 1984. pp. 55 Cuadro 8. Para 1996, Jimenez (1998) pp.113 Cuadro 16. Para el 2006 elaboración propia con datos de la DGIA de SECTUR

A pesar de que las cadenas extranjeras representan un menor número, la participación dentro del total de cuartos operados por cadenas en el país se sitúa entre el 51% y el 58% en los años considerados. Para el año 2006, el promedio de cuartos bajo control de las cadenas extranjeras es de 2,110 cuartos mientras que el promedio de cuartos por hotel operado, se sitúa en 219. Para las cadenas nacionales, esos mismos indicadores son de 1,450 cuartos (aunque creció significativamente respecto del año anterior considerado). Lo cuartos promedio por hotel para las cadenas nacionales es inferior al de las extranjeras con una cifra de 162 cuartos por establecimiento.

En el Cuadro 2.22 se presenta la composición de las cadenas hoteleras nacionales y extranjeras en México en 1983, 1996 y 2006, de acuerdo a los dos criterios de análisis: ubicación de los cuartos operados y categoría. Cuando se considera el análisis por categoría, se observa una leve disminución de la participación de las cadenas en las categorías más elevadas (GT y 5 Estrellas); al pasar del 73.5% en 1983 a 69.8% en el 2006; y un ligero aumento en 4 Estrellas: del 33.8% al 40.9% en esos mismos años. En 3 Estrellas las cadenas tienen muy poca participación y pasaron del 7.4% al 4.2% en los años considerados.

En el análisis **por categoría**⁹¹ se identificó la oferta de cuartos de las cadenas extranjeras y mexicanas comparándola con la oferta total existente en México en la respectiva categoría. De acuerdo con estos criterios, se observa que:

- las cadenas extranjeras tienen en el 2006, un poco más de dos quintas partes de la oferta total de cuartos en categoría GT y 5 Estrellas de México (42.4%). Ello significa 59,443 cuartos y respecto del año 1983, representa una disminución de su participación en GT y 5 Estrellas en que era del 57.6%; como contraparte, muestra un ligero aumento en 4 Estrellas (con un volumen total de 23,163 cuartos) y ha pasado del 8.3% al 21.7% en esos mismo años. En 3 Estrellas su participación es insignificante aunque en el 2006 llegó a 2,341 cuartos, que es una cifra muy superior a la de 1983 y 1996.
- en el 2006, las cadenas mexicanas tienen casi un tercio del total de la oferta de cuartos (27.4%) en la categoría GT y 5* con una cantidad de 38,465 cuartos. Ello significa un aumento de su participación relativa respecto de 1983 en que era del 15.9%. Por su parte, en 4* tienen casi una quinta parte (19.7%) de sus 21,549 cuartos, habiendo aumentado importantemente su participación respecto de 1983. En 3* también es insignificante su participación aunque, en este caso, subió su cantidad en el 2006 a 1,593 cuartos.

En el análisis **por localización** se tiene que:

- en *Playa*⁹², la participación de las cadenas en el año 2006 es del 64.1% del total de la oferta nacional en esas localidades; las cadenas extranjeras tienen una participación superior a las mexicanas (40.8% contra 23.5%).

⁹¹ También se debe matizar el análisis de la participación de las cadenas por categorías en los años 1983, 1996 y 2006, ya que no son totalmente comparables. Un factor que influye de manera relevante en su dimensionamiento, se refiere a la "liberalización" que se hizo de las categorías desde la entrada en vigor de la Ley Federal de Turismo de 1992 vigente. A partir de ese tiempo, se ha venido observando cierta confusión de los estándares de las diferentes categorías. Es probable que muchos de los hoteles que anteriormente tenían una categoría de 4 Estrellas, o 3 Estrellas pudieran asignarse una categoría superior, desvirtuando con ello la comparación con el análisis que se realizó para 1983. La comparación entre 1996 y el 2006 estaría menos distorsionada.

⁹² Se define como localidades de playas las siguientes: Cancún-Riviera Maya, Huatulco, Ixtapa-Zihuatanejo, Loreto, Los Cabos, Puerto Escondido, Acapulco, Mazatlán, Cozumel, Manzanillo, La Paz, San Carlos, Vallarta (Costa Alegre) y Veracruz que son similares ---aunque no totalmente idénticos--- a los que se incluyeron en el estudio de FONATUR de 1984.

- en *Grandes Ciudades*⁹³, la participación de las cadenas en el 2006 representó dos quintas partes (40.8%) del total de la oferta, correspondiendo una participación ligeramente superior a las cadenas extranjeras: (23.4% contra 17.3%, respectivamente). A pesar del aumento en su cantidad –en el caso de las nacionales es significativo: de 3,678 en 1983 a 12,123 en el 2006--- sus participaciones relativas se han mantenido más o menos en el mismo rango: en torno a una quinta parte (entre 23% y 26% para las cadena extranjeras y entre 17% y 19% para las nacionales).
- en *Ciudades del Interior*⁹⁴, la participación de las cadenas es poco relevante: constituyen el 9.8% del total respectivo en el país, correspondiendo una participación ligeramente superior a las cadenas mexicanas (5.4% contra 4.4% de las extranjeras en el 2006). Respecto de los años anteriores considerados, su participación se ha mantenido con esas proporciones y de manera más o menos estable.

En el análisis combinado **por categoría y localización** que se muestra en el Cuadro 2.22, se tiene que:

Cuadro 2.22.
Distribución de cuartos de cadenas hoteleras por categoría y localización
(1983,1996 y 2006)

	GT y 5 estrellas			4 estrellas			3 estrellas		
	Playa	Interior	Grandes Ciudades	Playa	Interior	Grandes Ciudades	Playa	Interior	Grandes Ciudades
Cadenas extranjeras									
1983	10,977	2,556	4,379	3,380	1,706	140	0	401	112
1996	15,984	3,767	7,923	5,249	4,357	2,304	138	99	0
2006	45,955	4,056	9,432	6,086	10,840	6,257	956	746	639
Cadenas nacionales									
1983	2,666	493	1,772	1,188	4,467	1,427	1,581	1,294	479
1996	13,643	6,948	2,814	5,566	4,571	3,114	0	510	0
2006	23,262	9,088	6,115	6,908	9,547	5,094	50	629	914
Oferta total en el país									
1983	16,376	9,661	5,049	9,356	23,318	3,729	9,626	36,554	6,201
1996	37,285	21,360	15,902	17,770	39,649	12,594	9,733	44,987	10,303
2006	70,374	19,570	21,083	28,277	22,958	17,788	16,877	20,639	14,117
Porcentajes									
Cadenas extranjeras									
1983	67.0%	26.5%	86.7%	36.1%	7.3%	3.8%	0.0%	1.1%	1.8%
1996	42.9%	17.6%	49.8%	29.5%	11.0%	18.3%	1.4%	0.2%	0.0%
2006	65.3%	20.7%	44.7%	21.5%	47.2%	35.2%	5.7%	3.6%	4.5%
Cadenas nacionales									
1983	16.3%	5.1%	35.1%	12.7%	19.2%	38.3%	16.4%	3.5%	7.7%
1996	36.6%	32.5%	17.7%	31.3%	11.5%	24.7%	0.0%	1.1%	0.0%
2006	33.1%	46.4%	29.0%	24.4%	41.6%	28.6%	0.3%	3.0%	6.5%

Para el 2006, los datos de Centros de Playa incluye 14 destinos de México: Acapulco; Ixtapa-Zihuatanejo; Riviera Maya; Cancún, B. de Huatulco, Cozumel, La Paz, Loreto, Los Cabos; Manzanillo, Mazatlán, Costa Alegre (Jal), Puerto Escondido (Oax), Puerto Vallarta y Veracruz. En los datos de la DGIA de SECTUR no se considera la Riviera Maya lo que constituye una omisión muy importante (sin embargo, para que fueran comparables, el autor de este texto incluyó las cifras de la RM a las de Cancún ---disponibles en la Sría de Turismo del Estado de Q. Roo---). Grandes Ciudades: D.F; Guadalajara y Monterrey. Del Interior: Las restantes (por diferencia).

Fuentes: para 1983: Fonatur, 1984. pp: 55 Cuadro 8. Para 1996, Jimenez (1998) pp.113 Cuadro 16. Para el 2006 elaboración propia con datos de la DGIA de SECTUR.

⁹³ Para 1996 y 2006, las cifras de *Grandes Ciudades* se incluyeron a México, D.F., Guadalajara y Monterrey. Para 1983, el estudio de FONATUR *sólo* incluyó el D. F.

⁹⁴ Las *Ciudades del Interior* se establecieron por diferencia entre el *total* menos las localidades de *Playa* y de *Grandes Ciudades*. Para 1983 y 1996, los estudios también lo calcularon por diferencia.

- En *Playa* y dentro de la categoría de *GT* y 5 Estrellas, se estima que las cadenas participan de manera muy importante (casi la totalidad de acuerdo con estas cifras: 98.4%). La participación más significativa se verifica entre las cadenas extranjeras con dos tercios (65.3%) de la oferta en los 14 destinos de playa mexicanos considerados. Por su parte, en 4 Estrellas esa participación es de una quinta parte (21.5%); y para las cadenas mexicanas representa el 24.4%. En la categoría de 3 Estrellas resulta insignificante aunque en las cadenas extranjeras la proporción ha crecido (del 0% en 1983 al 5.7% en el 2006), mientras que ha disminuido la de las cadenas nacionales (del 16.4% en 1983 al 0.3% en el 2006).
- en las tres *Grandes Ciudades* de México, la participación de las cadenas también se estima relevante constituyendo casi tres cuartas partes del total de la oferta en la categoría de *GT* y 5 Estrellas (73.7%), siendo el peso de las cadenas extranjeras mayor al de las mexicanas (44.7% contra 29.0% respectivamente). En 4 Estrellas la participación global de las cadenas representa casi dos tercios (63.8%) siendo las cadenas extranjeras las que mayor participación tienen (35.2% contra 28.6% de las nacionales). En la categoría 3 Estrellas la participación de las cadenas aumentó ligeramente en particular para las cadenas extranjeras (en 1983 era prácticamente inexistente) y se mantuvo similar para las cadena mexicanas en esos años. 7.7% en 1983 contra 6.5% en el 2006.
- Finalmente, en las *Ciudades del Interior*, la participación de las cadenas en *GT* y 5 Estrellas en el 2006, significa dos tercios (67.2%) de la oferta respectiva de cuartos en esas ubicaciones, teniendo las cadenas mexicanas el mayor peso relativo (46.4% contra 20.7% de las extranjeras). Por su parte, la oferta de las cadenas en la categoría 4 Estrellas en estas ubicaciones, constituyen más dos quintas partes del total (46.3%), teniéndose una distribución más equitativa entre las cadenas mexicanas y las extranjeras (41.6% contra 47.2% respectivamente). Lo anterior contrasta con lo que sucedía en los años 1983 y 1996 en que era significativamente menor. Para la categoría de 3 Estrellas la participación de las cadenas también resulta insignificante situándose en una cifra relativa que ronda el 3%.

Lo anterior subraya con claridad la dinámica del negocio turístico internacional y su conexión con la actividad turística de México. El crecimiento del turismo en las playas por vía del mercado vacacional y la importancia de las grandes ciudades por el mercado de viajeros en el segmento de viajeros de negocios, son parte de esa dinámica al ser vecinos geográficos. Las razones de estas cifras se encuentran en una combinación de factores: la rentabilidad del negocio hotelero; el contexto favorable y de apoyo en los destinos receptivos; los nuevos contextos de mercado y financiero que auguran – pasada la crisis hipotecaria de EUA--, la bonanza en la esfera del ámbito turístico inmobiliario, con los jubilados y los “*baby boomers*” (la crisis diferirá el proceso de jubilación y tal vez sus condiciones, pero no lo detendrá indefinidamente. Es parte del sueño americano).

Los mecanismos que impulsan el crecimiento en la oferta, sin embargo, tienen como contraparte una gran presión para la creación de la infraestructura que requieren y que se asume como una responsabilidad inherente de los gobiernos. En ese sentido, las cadenas hoteleras actúan como importantes grupos de presión cuya contraprestación en términos fiscales y de beneficios netos a la comunidad, aún están por evaluarse.

Por la importante presencia de las cadenas hoteleras en los destinos turísticos más importantes de México, la operación de las cadenas hoteleras y su acción social, tiene particularidades asociadas a prácticas de poder (capacidad de influir en decisiones de otros) que afectan el territorio, la función turística y el patrimonio de los habitantes locales.

La gran mayoría de los hoteles ubicados en México son de mexicanos; sin embargo, una muy alta proporción de estas propiedades han sido cedidas a través de contratos que les vinculan con mayor o menor control (dependiendo si se trata de contratos de franquicia, de administración, o de arrendamiento), a las cadenas hoteleras (nacionales o extranjeras) que mayormente han dejado de invertir directamente en hotelería.

Actualmente, la operación de las cadenas internacionales ha pasado de una fase de operación pura, a una fase de operación hotelera con componente inmobiliario. Se busca la retroalimentación entre ambas (por la imagen de confianza y la prestación de servicios) en un mercado de próximos jubilados con pronósticos de crecimiento altos (*baby boomers*). La crisis financiera actual (inicio del 2009) relacionada precisamente con el tema inmobiliario en EUA, pero que muestra caídas importantes en otras áreas de la economía y las finanzas del mundo y de México, seguramente afectará el desarrollo del sector aunque no se tiene claro en este momento cómo lo hará y en qué medida. México es en el sector hotelero, un espejo de lo que sucede a nivel global con las cadenas hoteleras.

Capítulo 3

Evolución de la Hotelería de Cadena en Cancún y la Riviera Maya.

En nuestros días, Cancún se ha constituido para México en el centro turístico internacional por excelencia y ha influido en toda la Península de Yucatán y su economía. La participación de Quintana Roo en el turismo de internación de México ha crecido de manera relevante: de ser casi inexistente en los 70's pasó al 18% en 1988; al 32% en 1993 (Hiernaux, 199: 133), para situarse en 40% en el año 2006. Por lo que respecta a las divisas que ingresan por turismo es igualmente relevante: representan al inicio del S-XXI, alrededor de un tercio del total (32%)⁹⁵. Cancún es un nombre que se reconoce en casi todos los puntos del planeta y aquí se pueden encontrar todos --o casi todos-- los fenómenos asociados al desarrollo del turismo en el mundo: económicos, sociales y urbanos y con ellos, turísticos e inmobiliarios.

Pero todo ello contrasta con la situación de la mitad de los 70's, cuando iniciaba el desarrollo turístico de Cancún en el litoral del Caribe mexicano; era una época en la que Acapulco era el referente más importante del turismo internacional a México. Su actual condición de impresionante expansión se encuentra en la antípoda de la incertidumbre que caracterizó su arranque, derivado en gran medida de la resistencia a invertir de parte de sectores empresariales de la hotelería internacional y de la hotelería tradicional mexicana (nacional, y regional), que dudaban de la posibilidad para desarrollar turísticamente el destino. Ello propició, en los primeros años de su funcionamiento, la muy intensa participación del gobierno federal en diversas áreas propiamente turísticas de inversión, como el alojamiento y el transporte aéreo de la localidad.

La existencia actual de una importante masa de oferta hotelera en la zona, conjuntamente con cambios en la percepción del mercado (que paradójicamente prefiere ahora espacios menos "turistizados" en la expresión de Buades --2006-- y Aledo --2008--), ha provocado una intensa competencia que tiene una considerable incidencia en las formas que ha adoptado el desarrollo del área y que pone en evidencia la simbiosis existente entre Cancún y la Riviera Maya. Las manifestaciones de esa competencia son diversas e incluye, en su variante económica, nuevas formas de operación turística y nuevas formas para generar efectivo (rentabilidad) de parte de las empresas involucradas.

Son diversos los trabajos que apuntan y describen interpretaciones del desarrollo en Cancún (Martí, 1985; Torres, 2002, 2004, 2005; Hiernaux, 1999; Jiménez, 1993; Jiménez, 2005). De conformidad con algunos de esos autores, el modelo de desarrollo de Cancún ha transitado por etapas designadas como *prefordismo*, *fordismo*, *postfordismo* y/o *neofordismo*, neologismos utilizados para analizar y describir, como metáfora, el desarrollo turístico que se verifica de forma sucesiva y de naturaleza pre-masiva, masiva e individualizada y "flexible", desde la perspectiva del consumo, y cuyos productos turísticos tienen una naturaleza indiferenciada (estandarizados), siendo similares en arquitectura, instalaciones y entretenimiento. Y en este contexto de la dicotomía masivo--no masivo, se incluye el tema de la identidad y la autenticidad, que son un asunto que merece atención porque se ha perdido identidad precisamente en función de una estandarización de productos y servicios concebidos siempre para el otro, el de fuera. Y en ese sentido, las cadenas hoteleras han jugado un importante papel. Ello se ha conjugado con otros elementos que les permitieron iniciar procesos de desinversión, en paralelo a procesos donde básicamente administran y venden sus marcas comerciales. La actividad turística de México es un espejo de lo que sucede a nivel internacional. La cuantiosa inversión que realizan las cadenas internacionales en promoción y publicidad ---que contrasta con la ausencia de

⁹⁵ Es del 31.9% del total en el promedio 2000-2006, aunque muestra una tendencia a disminuir (Palafox, 2008: 163).

inversión en la producción, descrito por Klein (2002)---, busca influir sobre todo en la mente de los consumidores al insertar en su imaginario los atributos deseados y deseables, que son los que esas marcas se precian de tener. De esta forma, "...el turismo masivo se caracteriza por un pequeño número de productores frecuentemente corporaciones transnacionales, que dominan el mercado mundial. El poder y el control están en manos de productores más que en los consumidores... También relacionado con economías de escala, el turismo masivo es altamente dependiente de la oferta de precios de ganga para un gran número de consumidores de clase media". (Torres, 2002: 89). Y esta es la realidad de los destinos masivos donde se encuentran las empresas transnacionales porque existe una interrelación entre volumen y ganancia, a costa de los factores más débiles en la cadena de inversión y de operación. Y se reconoce como uno de los factores del control de las empresas trasnacionales el crecimiento de las operaciones de franquicia en hoteles y restaurantes que generan enclaves y buscan evitarles a los turistas los posibles desagradados de la realidad circundante.

Por su parte, la Riviera Maya inicia su desarrollo como una derivación del desarrollo de Cancún; lentamente durante los 80's, inicia su despegue impresionante a la mitad de la década de los 90's. En un primer momento, se decía que Cancún era el prototipo del modelo de desarrollo turístico masivo mientras que la Riviera Maya y su núcleo original, Playa del Carmen, lo era de un modelo diferenciado, caracterizado por la escala humana y reducida, no masiva. Algunas de las particularidades del desarrollo de Cancún y la Riviera Maya corresponden a procesos y tendencias que buscan revertir el modelo fordista de naturaleza productiva inflexible, por uno de naturaleza más flexible y post o neofordista. De Cancún a la Riviera Maya en un *continuum* territorial, operativo y de negocio: del hotelero clásico al hotelero-inmobiliario.

3.1. Presencia de las cadenas hoteleras en Cancún y la Riviera Maya.

Como parte de la necesidad de impulsar el desarrollo de Cancún hicieron su aparición las cadenas hoteleras pero no sin complicaciones. Como se mencionó, en un primer momento no se atrevían a invertir y dudaban mucho del proyecto. La incredulidad inicial de los inversionistas en el proyecto y la incertidumbre concomitante, la describe Antonio Enríquez Savignac ---responsable del desarrollo del proyecto⁹⁶--- y muestra la diferencia de lo que sucedería con Cancún a partir de los ochentas, ya en vías de posicionamiento y consolidación. Es ese uno de los motivos por los que el Estado mexicano tiene tan intensa participación en el desarrollo original; sin inversión privada dispuesta a arriesgar, Cancún se convirtió en una cuestión de Estado: su prestigio se comprometía con el desarrollo del futuro destino. Un dato del escepticismo extranjero hacia Cancún se revela en la limitada superficie que se comprometía en los fideicomisos en la zona prohibida de México⁹⁷. El gobierno mexicano buscó el involucramiento de cadenas internacionales grandes y reconocidas para asegurar la confianza

⁹⁶ Cuenta sus impresiones al llevar a inversionistas potenciales a visitar el proyecto Cancún con el propósito de que invirtieran en el proyecto. En concreto hace referencia al caso de los socios mexicanos y extranjeros propietarios del hotel Fiesta Americana en Acapulco -- vinculados entonces con la aerolínea American Airlines---. Apuntaba que, en esa ocasión, había sucedido lo mismo que con muchos otros inversionistas potenciales a los que invitaban a invertir en ese momento en Cancún: les gustaba mucho el destino pero no creían en su desarrollo; no estaban dispuestos a invertir y arriesgar. **Pioneros**. "La CROC si creyó en Cancún". Cancún, Q. Roo. Marzo de 2003. Año 1. No. 4: 19-20.

⁹⁷ La superficie de los fideicomisos en la zona prohibida a diciembre de 1980 en el país, fue de 4.8% para 185 fideicomisos constituidos en Quintana Roo.

	Superficie en	
	Hs	(%)
En todo México	4,995.01	100.0%
En 13 Estados 1/	3,034.36	60.7%
En Q.Roo	238.62	4.8%

1/ BCN, GRO, JAL, BCS, SIN, SON, NAY, COL, Q,ROO, YUC, VER, OAX, TAB.

Fuente: Secretaría de Patrimonio y Fomento Industrial. (1981). **Anuario Estadístico. Inversiones Extranjeras y Transferencia de Tecnología**. pp:

24

de la demanda extranjera y nacional de alto ingreso ---Torres citando a Sigfrido Paz Paredes alto funcionario de FONATUR en ese tiempo---, (Torres, 2005b, pp. 325). Algo similar acepta Pedro Joaquín Coldwell (2007b: 4). Para esos momentos, las cadenas internacionales de hoteles definen, de manera relevante aunque de manera indirecta, algunas de las características del destino (y con él, de muchos otros destinos de playa del país). En ese tiempo, FONATUR otorgaba créditos para la inversión en hoteles, aunque para hacerlos efectivos, requerían como condición para el otorgamiento del préstamo, la vinculación con una operadora profesional y de experiencia, algo que frecuentemente solo tenían las cadenas transnacionales. Así, en los programas arquitectónicos, los arquitectos que diseñan los hoteles se sujetan a los requisitos operacionales de las cadenas y se definen así las pautas de la funcionalidad de la hotelería mexicana en el litoral, que a partir de entonces muestra un muy débil carácter mexicano y se asemeja crecientemente a la estadounidense. También llevó con el tiempo a un alto control de la oferta de Cancún de parte de esas corporaciones hoteleras en particular para la demanda extranjera.

La condición de Cancún y la Riviera Maya como destinos turísticos vacacionales de fama, tiene conexión con el crecimiento extraordinario y explosivo de la oferta hotelera de diferente tipo, asociado a cadenas hoteleras internacionales, nacionales y con el crecimiento paulatino pero indudable de cadenas regionales y locales. El proceso llevó a una intensa competencia que se reflejó en la aparición y crecimiento de nuevas opciones de venta hotelera (el tiempo compartido de manera señalada) que se reconoce como una etapa previa para otro tipo de desarrollo inmobiliario. De allí también se entienden la tendencia de crecimiento de vivienda para segundas residencias, que incide en la forma en la que se desarrolla la región con la participación de los actores más importantes: hoteles, Tour Operadores y mayoristas así como intermediarios turísticos y/o patrocinio financiero (incluida la banca). En la operación y funcionamiento de la concepción y operatividad de los negocios turísticos, juega un papel relevante la condición de atractividad para el mercado nacional e internacional ---aunque para ambos la situación potencial sea diferente por el contexto del destino y del país de emisión y de recepción---.

Es en 1974 que empiezan a operar hoteles en Cancún pero las primeras cadenas hoteleras hacen su aparición después de haberse iniciado su desarrollo y en calidad de operadores. Las cadenas extranjeras anunciaban su presencia pero no se concretaban en la realidad: algunas de ellas eran vinculadas con financiamiento de la entonces banca mexicana ---como Bancomer y Banamex, de alguna manera inducidos por el gobierno mexicano para participar en el desarrollo de Cancún---. Los primeros hoteles se abren en la zona urbana, que funciona como centro de operaciones de los técnicos que se encuentran construyéndolo: en abril se inaugura el hotel El Parador (en el centro de la ciudad); también inicia operaciones el hotel Playa Blanca (hoy Blue Bay) con 42 cuartos, y se inaugura el hotel Plaza Caribe con franquicia Best Western, también en zona urbana de la que va siendo la ciudad. En septiembre de ese año se inaugura el hotel Bojórquez (posteriormente sería Plaza las Glorias de Grupo Situr). Después abre el hotel Maya Caribe (operó en algún tiempo con el nombre de Oasis y actualmente es el hotel Avalon Bay). La entonces gubernamental cadena Nacional Hotelera inició operaciones en Cancún en 1974 con la apertura del hotel El Presidente.

Un año más tarde, en 1975, abre sus puertas el hotel Camino Real ---de la entonces cadena nacional Camino Real ---actualmente es el Hotel Dreams, propiedad del TO Apple/AMSTAR y donde administra la operadora hotelera del grupo: AMResorts---. En este último año inicia operaciones el Hotel Hyatt Cancún Caribe, con franquicia de esa cadena.

En el año de 1976, FONATUR construye las instalaciones de un hotel semihorizontal de 300 cuartos así como el puente de Punta Nizuc. Se diseña según requerimientos de la cadena francesa Club Mediterrané (Club Med) y FONATUR firma con ellos el contrato de administración. Otros hoteles

pequeños, como el hotel Dos Playas y Kin-Ha, también empiezan a operar en ese año. En 1978 se incorporan al desarrollo el hotel propiedad del Grupo ICA que es administrado por la cadena Sheraton --- con un componente de tiempo compartido---. Buscando resonancia internacional para el destino, se verificó en Cancún en 1981 la *Cumbre Norte-Sur*. Y fue en el hotel Sheraton que se verificó tan publicitado evento a nivel mundial: una aportación gubernamental al nombre de Cancún... y de la cadena. En el año de 1977, habían abierto sus puertas el Club Verano Beat y el Carrusel Cancún que también tendrían al inicio un componente de tiempo compartido, al igual que el hotel Viva (luego Calinda y hoy de la cadena española Oasis).

Otras cadenas nacionales también se fueron haciendo presentes de manera paulatina en el segundo lustro de los 70's. Algunos de esos nombres hoy han desaparecido de la lista de operadores mexicanos o de Cancún, pero fueron pioneros de la presencia de cadenas en el destino: Aristos (hoy inexistente en la plaza, derruido y convertido en condominio ---Bay View Grand---); Hoteles Kristal abrió su hotel en 1981 ---cadena hoy desaparecida al haber sido adquirida por la española NH---; El hotel Garza Blanca (hoy Continental Villas Plaza) también abre en ese año así como el hotel Miramar Misión de la cadena nacional Hoteles Misión ---hoy sede de otro proyecto condominial: Torre Emerald del grupo español Gran Coral---.

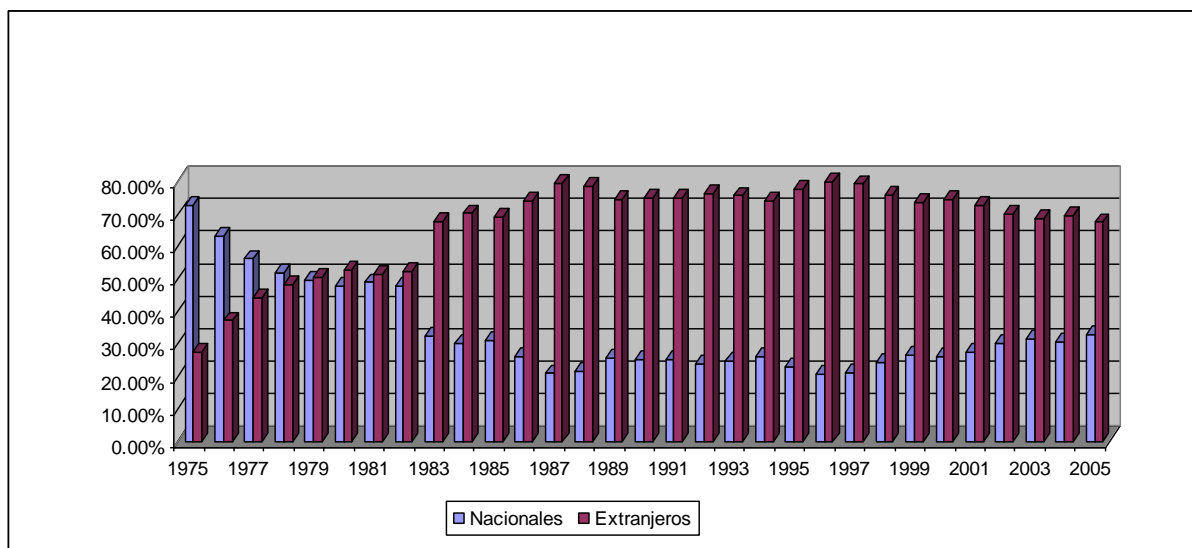
De 1975 a 1980, Fonatur urbaniza la ciudad y establece la zona industrial; se construye el Campo de Golf Pok Ta Pok; el Centro de Convenciones así como plazas comerciales. En 1979 finaliza el segundo cuerpo del bulevar Kukulkán. A partir de allí el crecimiento de la oferta hotelera es continuo. La meta era llegar a 25 mil cuartos de hotel en el largo plazo (el año 2010). En su origen, las expectativas de turismo a Cancún se centraban en la recepción de turismo extranjero y de allí la búsqueda de participación de las cadenas extranjeras. No obstante, la proporción nacional de la demanda para Cancún fue mayoritaria durante ese primer periodo de arranque (también debido a los problemas del boicot judío a la actividad turística desde EUA que, en ese momento, se hacían sentir en los centros turísticos de México (Jiménez, 1993: 105-106). Esa proporción fue decreciendo paulatinamente pero hasta 1980, la participación promedio del mercado nacional fue de poco más del 50%. Se estabilizó hasta la actualidad en una cuarta parte (alrededor del 25% ver Gráfico 3-1) a partir de la segunda parte de los 80's⁹⁸.

⁹⁸ Evolución de la participación de los turistas nacionales y extranjeros en Cancún (1975-2000):

	Turistas		Total (miles)	Estadía (Noches)
	Nacionales	Extranjeros		
1975-1980				
Acumulados en el periodo	909.1	801.7	1,710.8	25.2
Promedio anual del periodo	151.5	133.6		4.2
% de participación en el acumulado	53.1%	46.9%		
1981-1985				
Acumulados en el periodo	1,257.0	2,126.0	3,383.0	25.2
Promedio anual del periodo	251.4	425.2		5.0
% de participación en el acumulado	37.2%	62.8%		
1986-1990				
Acumulados en el periodo	1,299.9	4,097.5	5,397.4	25.0
Promedio anual del periodo	260.0	819.5		5.0
% de participación en el acumulado	24.1%	75.9%		
1991-1995				
Acumulados en el periodo	2,456.3	7,593.6	10,049.9	25.2
Promedio anual del periodo	491.3	1,518.7		5.0
% de participación en el acumulado	24.4%	75.6%		
1996- 2000				
Acumulados en el periodo	3,211.1	10,250.5	13,461.6	25.1
Promedio anual del periodo	642.2	2,050.1		5.0
% de participación en el acumulado	23.9%	76.1%		
2001-2005				
Acumulados en el periodo	3,586.1	10,687.5	14,273.6	24.6
Promedio anual del periodo	717.2	2,137.5		4.9
% de participación en el acumulado	25.1%	74.9%		

Fuente. Elaborado con datos de FONATUR y SECTUR.

Gráfico 3-1. Evolución de la participación nacional y extranjera en los flujos de turismo a Cancún (1975-2005)



En 1981 el Banco Nacional de México (Banamex) que conformaría la cadena Calinda en asociación con Quality Inn, abre el hotel Calinda Cancún (hoy hotel Oasis Beach); el Hotel Krystal ---de la cadena mexicana del mismo nombre operando en ese tiempo---, y Fiesta Americana (ya como integrante de Posadas de México), que en esos años sumaría el Hotel Villas Plaza ---hoy en operación de tiempo compartido--- a la oferta del destino.

A pesar de las sucesivas crisis económicas que caracterizó la economía mexicana de los 80's, o precisamente debido a ellas (Jiménez, 1993), la actividad turística en el país resulta un refugio de la inversión nacional que se reconvierte desde la industria de transformación. Y Cancún sería uno de los beneficiarios de esos flujos de inversión reconvertida, tanto por el apoyo crediticio que otorgaba el gobierno mexicano a través de FONATUR a los Centros Integralmente Planeados (CIP's) ---donde Cancún se manifestaba como el más atractivo---, como por el mecanismo de sustitución de deuda pública por inversión (swaps) que se dieron en ese momento y derivado de los convenios del gobierno federal con el FMI. Schedler afirmaba que eran las empresas transnacionales las que más se habían beneficiado de ese mecanismo: En hotelería, casi la mitad de la inversión generada dentro del programa (el 48.1%) se concentraba en 4 empresas transnacionales: Sol Meliá de España; Magaluf de Inglaterra; Nikko (Japón) y American Express. (Schedler, 1988: 151). El hotel Sol Meliá Cancún inicia operaciones en 1985. En 1987, el número de establecimientos asociados a cadenas transnacionales en Quintana Roo, era de 13 con 3,439 cuartos (Schedler, 1988: 167).

La segunda parte de los 80's es también portadora de eventos que generan cambios en el mercado turístico de Cancún, señaladamente el que significa la incorporación del componente inmobiliario que estará presente desde entonces⁹⁹.

⁹⁹ En este sentido son tres los eventos catastróficos los que han dejado su huella en el desarrollo de Cancún como destino turístico y como ciudad. El terremoto de 1985 que afectó a la Ciudad de México; el Huracán Gilberto que azotó el destino en 1988 y el Huracán Wilma de octubre del 2005, cuyas consecuencia ---al menos las que se perciben en este momento--- se ubican más en el orden de lo social. El terremoto de 1985 significó una avalancha de inmigrantes del D. F., a Cancún en búsqueda de condiciones menos sísmicas y de oportunidades laborales y de negocio. Cancún resultó ser un lugar ideal por lo propicio de su estado de desarrollo y por las condiciones favorables de crecimiento turístico que generaba muchas otras oportunidades de empleo y de comercio. El impulso inmobiliario que supuso el crecimiento del turismo a Cancún, con la

Para la década de los 1990, a la oferta hotelera de Cancún ya se han incorporado el Crown Princes Club; el Club Las Velas; el Sheraton Towers, Fiesta Americana Condesa, el Hotel Meliá Turquesa, Cancún Palace, Omni y Oasis Cancún, Pirámides, Royal Solaris, Westin Regina, Marriot Casa Magna, Coral Beach, Meliá Cancún, Sun Palace y Casa Turquesa entre otros. Algunos hoteles nacen y van cambiando de operador con el tiempo. Así por ejemplo, el hotel Le Blanc (propiedad de un exgobernador, David Gustavo Gutiérrez), fue inaugurado en 1988 como Sierra Intercontinental para ser a continuación Sierra Radisson y convertirse al final en el actual hotel Le Blanc, administrado por la cadena nacional de los Palace (de los señores Chapur).

En 1993 se construye el Ritz Carlton y la cadena de los Royal Resorts (de tiempo compartido), abre el Royal Islander en franco proceso de consolidación. En 1994 se incorpora el Hotel Caesar Park (hoy Caesar Park Cancún Beach & Golf Resort manejado por Hilton). Y se agregan en 1998 el Gran Caribe Real y en 1999 los hoteles Le Meridien y el Moon Palace.

El desarrollo hotelero de la Riviera Maya a mediados de los 80's, no es aún de relevancia. El término de "Corredor Cancún-Tulum" (luego sustituido por el más mercadológico de "Riviera Maya"), es la primera referencia a esta franja litoral que en ese tiempo busca significarse con un tipo de desarrollo turístico diferente al de Cancún: "no masificado", se decía. En ese tiempo, Puerto Morelos y Playa del Carmen¹⁰⁰ son referentes para ir a Cozumel ---el segundo destino turístico de importancia en la región en ese momento---; pero no son destinos en sí mismos. La hotelería del este corredor en esa primera época, es familiar y de oferta reducida y naturalista: las Cabañas del Capital Laffite y el Shangri-la Caribe, representan el tipo de desarrollo al que se aspira en esa franja de territorio y en ese tiempo. En la mitad de los 80's, el hotel Linda Vista de Barbachano, a la orilla de la playa en el muelle de Playa del Carmen, se significaría por su construcción rústica y reducida hasta que lo adquiere el Grupo Situr (filial de Grupo SIDEK), con todo y los terrenos aledaños: se proyecta y construye así el desarrollo Playacar. A la par lleva consigo, en un primer momento, a la cadena de hoteles Clarion que devendría en Villas Plaza para ser actualmente el Hotel Real Playa del Carmen ---perteneciente al Grupo Real, de los hermanos García Salvidea, ya con fórmulas operativas diferentes---.

El Grupo Situr y sus conceptos de desarrollo turístico-inmobiliario, conjuntamente con Puerto Aventuras, el otro gran proyecto del corredor, desencadenarían el tipo de desarrollo que a partir de entonces sería el de toda la región. No más desarrollo turístico sin el componente inmobiliario: la mayor rentabilidad se encuentra en el tiempo compartido y en la venta inmobiliaria, no en la operación

recepción de inmigrantes, se combinó para generar una fuerte demanda habitacional. El Huracán Gilberto (1988) modificó el patrón de comportamiento que se tenía en el desarrollo turístico en ese momento y le afectó severamente impulsándolo al patrón del turismo masivo. Se debe recordar que hasta el momento del huracán, Cancún era la plaza turística de México mejor posicionada en el mercado internacional, tanto por la tasa de crecimiento de su volumen como por las tarifas en las que funcionaba la planta hotelera. Con el huracán se modificó radicalmente ese comportamiento y la crisis de la ciudad derivada del desastre natural, repercutió de muchas maneras al destino ---afectando incluso el comportamiento de las tarifas de los otros destinos turísticos de playa del país---. La presión de los operadores y mayoristas turísticos internacionales obligó a bajar significativamente las tarifas y se entró en una espiral descendente que tuvo en la masificación y precios bajos, uno de los factores de crecimiento más importantes del desarrollo (Jiménez y Sosa, 2009). Con el huracán mucha gente emigró del destino y se generó un mercado de segunda residencia propicio para la renta. Así parece haber iniciado el proceso aunque siempre distorsionado por los efectos del contexto demográfico y turístico (Jiménez y Sosa, 2008).

¹⁰⁰ Es en el año 1937 en el que, por Decreto, se crea el ejido Playa del Carmen para 54 ejidatarios. Perteneció al municipio de Cozumel desde la creación del Estado en 1974 y por Decreto del Gobierno del Estado. con el nombre de Solidaridad se crea en 1993 el nuevo municipio (p. 16). Su extensión es de 4,254.67 Kilómetros cuadrados: el 8.5% de la superficie del Estado (Moncada, 2008:16).

hotelera que, sin embargo, también mejora sustancialmente sus indicadores de rentabilidad¹⁰¹. Pero el componente inmobiliario –que pasaba del tiempo compartido a fracciones y a condominios, condohoteles y lotes ---, así como el “All Inclusive” que asegura la ilusión del viaje al paraíso, se conectarían con las particularidades del desarrollo turístico de la región. El crecimiento de la hotelería en la Riviera Maya lleva a la instauración de mecanismos de promoción autónomos: en 1996 se instituye el Fideicomiso para la Promoción de la Riviera Maya, que tiene como propósito cobrar y administrar el impuesto al hospedaje que el Congreso del Estado fija en 2%.

También aquí los hoteles van cambiando de propietario: así por ejemplo, el hotel Catalonia Riviera Maya había sido anteriormente el Camaleón Marital; el Catalonia Royal Tulum fue el Copacabana y el Catalonia Yucatan Beach fue antes Loockea; el H10 Hacienda Maya de esa cadena española fue antes el Club El Mandarín; el Club Tulum (antes Club Maeva y, antes de ello, de la cadena alemana Club Robinson), el Dreams Tulum (antes Sunscape Tulum); y el Dorado Maroma fue antes Mi Hotelito.

Haciendo un recuento bien informado de la realidad de la región, el actual senador Pedro Joaquín Coldwell, ---ex Gobernador del Estado de Q. Roo (lo fue de 1981 a 1986), exDirector de FONAUUR; y exSecretario de Turismo---, afirma que, a diferencia de Cancún..., “en el caso de la Riviera Maya los consorcios turísticos son verticalmente integrados, o sea son propietarios de los terrenos, de los hoteles y controlan toda la cadena de servicios hasta el mercado de proveniencia de los turistas. Ello les ha permitido abaratar considerablemente sus costo tanto para la inversión como para la operación como también los precios de las ofertas (generalmente all inclusive) para los turistas”. (Joaquín, 2007b:4).

La oferta hotelera de Cancún, ya con la inclusión de la Riviera Maya, crece importantemente de 1983 al 2006: el número de cuartos se ha multiplicado por 11 y las cadenas pasan de una participación del 25% del total de los hoteles y el 54% de los cuartos en 1983, a una participación en el 2006 similar en hoteles pero con casi tres cuartas partes de la oferta de cuartos (71.7%) en Cancún y la Riviera Maya (Cuadro 3.1 y 3.2 y Gráficos 3.2 y 3.3). Las cadenas más importantes están representadas en la región, y las cadenas españolas en particular, tienen una importante participación en la inversión a diferencia de sus similares de EUA y de otros países. (Ver Anexo 4). La afluencia crece también importantemente: ha pasado de 99,500 turistas en Cancún en 1975, a un acumulado de 5 millones 800 mil para Cancún y la Riviera Maya en el año 2007: una tasa de crecimiento media anual del 13.6% en ese periodo.

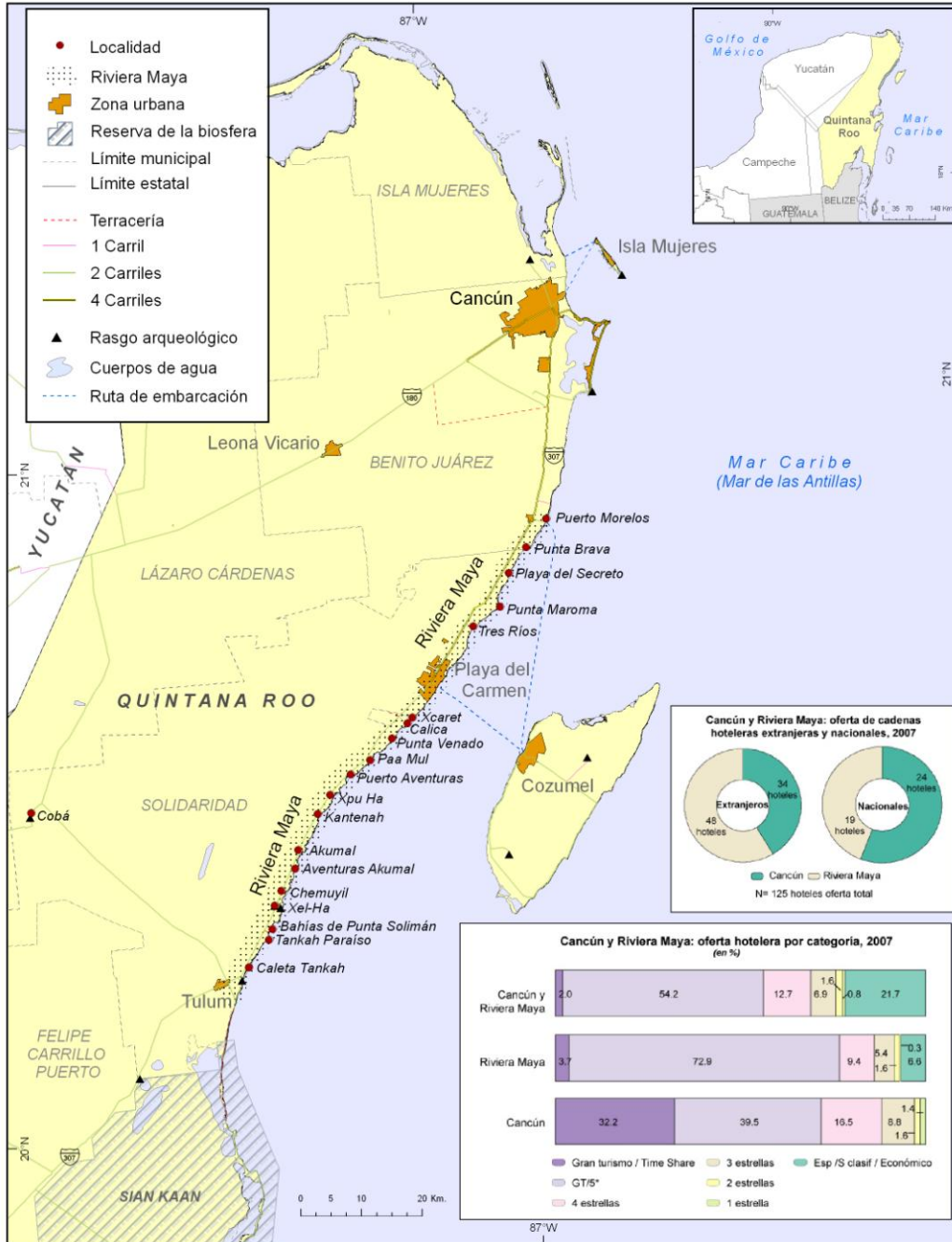
¹⁰¹ Como regla general, la inversión se recupera en un lapso de tres a cinco años. Con ello se convierte en una de las actividades más rentables a nivel internacional. Pero a diferencia de Cancún, es rentabilidad se consigue dentro de un esquema de organización altamente racionalizado que implica entre otras cosas, la reducción considerable de las aportaciones regionales y nacionales. (Joaquín, 2007b: 7)

Cuadro 3.1. Evolución de la participación de cadenas hoteleras en la oferta de alojamiento de Cancún y la Riviera Maya (1983, 1996 y 2006)

	Oferta de Cadenas en Cancún y Riviera Maya		Oferta total en Cancún / Riviera Maya		Participación de cadenas en la oferta de Cancún y la Riviera Maya	
	Hoteles	Cuartos	Hoteles	Cuartos	Hoteles	Cuartos
Año 1983 1/						
Cadenas Nacionales	7	1,448				
Cadenas Extranjeras	6	1,672				
Total	13	3,120	52	5,709	25.0%	54.7%
Año 1996 2/						
Cadenas Nacionales	14	3,248				
Cadenas Extranjeras	30	9,144				
Total	44	12,392	122	19,754	36.1%	62.7%
Año 2006						
Cadenas Nacionales	43	12,328				
Cadenas Extranjeras	82	32,856				
Total	125	45,184	541	62,983	23.1%	71.7%

Fuentes: Elaboración propia con datos de: 1/ FONATUR (1984; Anexo 1); 2/ Jiménez, 1998, Anexo 1; y Anexo 4 .

Mapa 4. Cancún y Riviera Maya: oferta hotelera



Fuente: elaboración propia con datos de la AHC y del Fiso de la Riviera Maya, 2007.

Cuadro 3.2. Evolución de la oferta hotelera y de afluencia de turistas en Cancún y la Riviera Maya (1975-2007).

Año	Cancún		Riviera Maya 1/		Cancún Afluencia (Miles)	RM Afluencia (Miles)
	Hoteles	Cuartos	Hoteles	Cuartos		
1975	15	1,322	n-d	n-d	99.5	-
1976	22	2,023	n-d	n-d	180.5	-
1977	30	2,494	n-d	n-d	265.2	-
1978	37	2,763	n-d	n-d	309.8	-
1979	41	2,923	n-d	n-d	395.8	-
1980	47	3,930	n-d	n-d	460	-
1981	54	5,225	n-d	n-d	540.8	-
1982	52	5,258	n-d	n-d	643.8	-
1983	52	5,709	n-d	n-d	754.6	-
1984	57	6,106	n-d	n-d	713.9	-
1985	59	6,591	n-d	n-d	729.9	-
1986	65	7,028	n-d	n-d	869.3	-
1987	86	8,910	n-d	n-d	960.6	-
1988	95	11,891	n-d	n-d	838.2	-
1989	103	15,310	n-d	n-d	1,153.60	-
1990	110	17,470	n-d	n-d	1,575.70	-
1991	107	17,971	n-d	n-d	1,912.10	-
1992	106	18,003	n-d	n-d	2,046.00	-
1993	109	18,540	n-d	n-d	1,979.10	-
1994	113	18,859	n-d	n-d	1,958.10	-
1995	121	18,891	51	1,470	** 2,154.60	-
1996	122	19,754	73	3,597	** 2,305.50	390.59
1997	124	20,381	124	4,918	** 2,640.20	434.64
1998	133	21,802	201	10,095	* 2,652.00	595.05
1999	140	24,610	219	12,653	* 2,818.30	767.54
2000	142	25,434	241	15,297	* 3,043.80	1,184.25
2001	142	26,194	281	18,731	* 2,988.40	1,504.05
2002	140	25,829	291	21,014	* 2,825.70	1,793.86
2003	144	26,550	349	22,624	* 3,057.00	2,021.99
2004	146	27,193	354	23,512	* 3,367.50	2,418.62
2005	146	27,518	373	26,980	* 3,072.10	2,194.77
2006	130	* 25,854	382	30,705	* 2,431.75	* 2,648.67
2007	148	* 28,218	393	34,765	* 3,004.80	* 2,836.93

1/ Es de señalarse que las estadísticas de la Secretaría de Turismo Federal no hayan registrado de manera sistemática y por un buen tiempo, las cifras del comportamiento hotelero y turístico de la Riviera Maya, incluso al inicio del SXXI, cuando ya tenía un desarrollo hotelero relevante.

Fuentes: a) FONATUR; b) * información de la Secretaría de Turismo del Gobierno de Q. Roo. Página electrónica. Estadísticas turísticas y Fideicomiso para la Promoción Turística de la Riviera Maya. Estadísticas junio 2006. c) ** Moncada, 2008: 25.

Gráfico 3-2. Evolución del promedio de cuartos en hoteles de Cancún y la Riviera Maya (1975-2007).

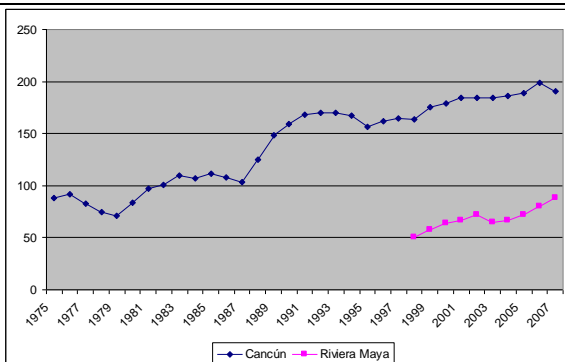
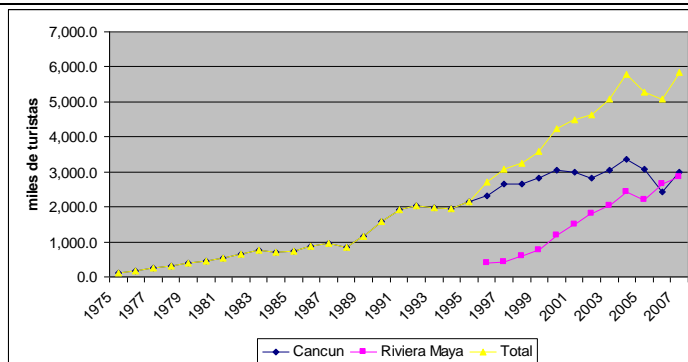


Gráfico 3-3. Evolución de la afluencia de turistas en Cancún y la Riviera Maya (1975-2007).



En la actualidad, las cadenas hoteleras nacionales y extranjeras tienen una muy importante participación en la oferta de la región en particular en los establecimientos de las categorías más altas: En Cancún más de la mitad (55%) en 4 estrellas y cuatro quintas partes en 5 estrellas y GT (79%); mientras que en la Riviera Maya participan el total (99%) en Gran Turismo y 5 Estrellas y con la mitad en 4 estrellas (49%).

Cuadro 3.3. Oferta de alojamiento de cadenas en Cancún y la Riviera Maya por categoría (2006).

Oferta Hotelera en Cancún y Riviera Maya				Oferta de Cadenas Nacionales y Extranjeras en Cancún y Riviera Maya			
Riviera Maya							
Categoría	Hoteles	Cuartos	% en cuartos	Hoteles	Cuartos	Hoteles	Cuartos
Gran Turismo/Time Share GT / 5*	72	25,103	76.6%	60	24,967	83%	99%
4 estrellas	35	3,083	9.4%	7	1,501	20%	49%
3 estrellas	67	1,760	5.4%	-	-	-	-
2 estrellas	27	531	1.6%	-	-	-	-
1 estrella	4	110	0.3%	-	-	-	-
Esp/S Clasif/ Económico	145	2,171	6.6%	-	-	-	-
Total	350	32,758	100.0%	67	26,468	19%	81%
Cancún							
Categoría	Hoteles	Cuartos	% en cuartos	Hoteles	Cuartos	Hoteles	Cuartos
GT							
5 Estrellas	53	19,979	71.7%	45	15,779	85%	79%
4 estrellas	29	4,599	16.5%	12	2,511	41%	55%
3 estrellas	35	2,440	8.8%	1	426	3%	17%
2 estrellas	13	451	1.6%	-	-	-	-
1 estrella	15	386	1.4%	-	-	-	-
Total	145	27,855	100.0%	58	18,716	40%	67%
Cancún + Riviera Maya							
Cancún + Riviera Maya	Hoteles	Cuartos	% en cuartos	Hoteles	Cuartos	Hoteles	Cuartos
Gran Turismo/Time Share GT / 5*	125	45,082	74.4%	105	40,746	84%	90%
Esp/S Clasif/ Económico	177	13,168	21.7%	-	-	-	-
4 estrellas	64	7,682	12.7%	19	4,012	30%	52%
3 estrellas	102	4,200	6.9%	1	426	1%	10%
2 estrellas	40	982	1.6%	-	-	-	-
1 estrella	19	496	0.8%	-	-	-	-
Total	495	60,613	100.0%	125	45,184	25%	75%

* Para Cancún es a Febrero del 2007; para la Riviera Maya es al mes de Abril del 2007.

Fuente: Elaboración propia con datos del Directorio elaborado y de la AHC así como del Fiso de la Riviera Maya.

Las formas de vinculación preferente para las cadenas extranjeras presentes en Cancún y la Riviera Maya con sus 125 hoteles considerados (Ver Anexo 4 y Cuadro 3.4), muestran que la administración de la propia cadena es el vínculo preferente de vinculación ---el dato está influido por la importante participación de las cadenas españolas que son propietarias y gestionan directamente sus propiedades--. Le siguen los contratos de administración y las franquicias--. En las cadenas nacionales, esa proporción es de tres cuartas partes (74.4%) y significa que hay un número relevante de hoteles cuyas cadenas tienen la tecnología que les permite operar sus hoteles de manera autónoma. Las proporciones que encuentra Torres para el año 2006 por categoría de hotel en Cancún, se presentan en el Cuadro 3.5.

Cuadro 3.4. Formas de vinculación de los hoteles en Cancún y la Riviera Maya (2006)

Cadenas	Modalidad de vinculación			Total
	Admón de la propia cadena	Contrato de admón	Franquicia	
Extranjeras	53	19	10	82
Nacionales	40	2	1	43
Total	93	21	11	125
Extranjeras	64.6%	23.2%	12.2%	100.0%
Nacionales	93.0%	4.7%	2.3%	100.0%
Total	74.4%	16.8%	8.8%	100.0%
Extranjeras	57.0%	90.5%	90.9%	
Nacionales	43.0%	9.5%	9.1%	
Total	100.0%	100.0%	100.0%	

Fuente: Elaborado con los datos del Anexo 4.

Cuadro 3.5. Estructura de vinculación y de propiedad de los hoteles en Cancún y la Riviera Maya (2006).

Categoría	Total de Hoteles en la muestra	Hoteles con Franquicia por categoría	Hoteles con Franquicia Extranjera por categoría	Hoteles de Propiedad Extranjera por categoría
Gt y 5*	34	26	12	6
4	14	3	2	1
3	7	1	1	1
2	2	0	0	0
1	3	0	0	0
Total	60	30	15	8
Gt y 5*	100.0%	76.5%	35.3%	17.6%
4	100.0%	21.4%	21.4%	7.1%
3	100.0%	14.3%	14.3%	14.3%
2	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%
1	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Gt y 5*	56.7%	86.7%	80.0%	75.0%
4	23.3%	10.0%	13.3%	12.5%
3	11.7%	3.3%	6.7%	12.5%
2	3.3%	0.0%	0.0%	0.0%
1	5.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Total	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Fuente: Elaborado a partir de la información de Torres, 2006b, pp: 324.

La más notable particularidad de su presencia en su condición de cadenas extranjeras, es la inversión directa que realizan adquiriendo hoteles ya en operación, o bien terreno para la construcción de hoteles e inmuebles que les lleva de manera casi natural a la opción inmobiliaria. En el Cuadro 3.6, se presenta la importancia de la operación de cadenas hoteleras españolas en México y en Cancún y la Riviera Maya.

Cuadro 3.6. Oferta de cadenas españolas en el mundo, en México y en Cancún y la Riviera Maya (a julio del 2007)

	Oferta de Cadenas Españolas en México (2007) c/		Oferta de cadenas españolas en el mundo			% de Oferta en México respecto de la Mundial	Oferta de Cadenas Españolas en el Caribe Mexicano	% de la Oferta de Cadenas Españolas en el Caribe Mexicano respecto del total en México
	Hoteles	cuartos	Hoteles	cuartos	cuartos			
1 BAHÍA PRINCIPE CLUBS & RESORTS	3	2,568	7	5,906	b/	43.5%	2,568	100.0%
2 CATALONIA	3	1,044	43	6,500	b/	16.1%	1,044	100.0%
3 OASIS	7	2,501	9	2,972	b/	84.2%	2,501	100.0%
4 SANDOS HOTELS & RESORTS	3	1,483	4	1,971	b/	75.2%	1,483	100.0%
5 SIRENIS HOTELS	2	724	15	4,696	b/	15.4%	724	100.0%
6 H10 GROUP	1	320	38	11,539	b/	2.8%	320	100.0%
7 IBEROSTAR HOTELS 6 RESORTS	7	3,084	90	28,000	b/	11.0%	2,778	90.1%
8 FIESTA HOTEL GROUP	5	1,909	39	11,919	b/	16.0%	1,554	81.4%
9 BARCELO HOTELS Y RESORTS	11	4,644	115	30,035	b/	15.5%	3,279	70.6%
10 BLUE BAY RESORTS	4	689	7	1,323	b/	52.1%	461	66.9%
11 OCCIDENTAL HOTELS Y RESORTS	7	2,394	71	16,916	a/	14.2%	1,555	65.0%
12 RIU HOTELS & RESORTS	13	6,932	109	37,259	a/	18.6%	4,138	59.7%
13 SOL MELIA HOTELS Y RESORTS	9	3,334	407	80,856	a/	4.1%	1,620	48.6%
14 NH HOTELES	8	1,822	258	37,643	b/	4.8%	325	17.8%
Total	83	33,448	1,212	277,535		12.1%	24,350	72.8%

a/ Fuente: Hotels Magazine (edición julio, 2007) con datos del 2006, cuando no hay indicación en contrario.

b/ Con información de la página de Internet de la cadena a julio del 2007.

c/ Elaboración propia con información del listado de oferta del Anexo 4.

Fuente: Elaboración propia con datos de las páginas de las empresas en Internet y datos de Hotels Magazine (edición 2006) con datos del 2005.

Para ese año, seis de esas cadenas (Bahía Príncipe, Catalonia, Oasis, Sandos, Sirenis y H10), su inversión en el Caribe mexicano representa la totalidad de de su inversión en México para ese año; para tres más representa entre el 70% y el 90% (Barceló, Fiesta e Iberostar); para cuatro más (Blue Bay, Occidental, RIU y Sol Meliá) representa entre 48 y 67% y solo para NH esa proporción es de menos de una quinta parte (18%).

3.2. La inversión extranjera en Quintana Roo

Como se observa en el Cuadro 3.7, la inversión extranjera directa en Quintana Roo es por un total de 678 millones de USD para el periodo del primer trimestre del 1999 al cuarto periodo del 2007; al rubro de servicios de hoteles de lujo se destina el 60.9% de la inversión y el 36.4% corresponde a la inversión en los fideicomisos de inmuebles ubicados en la zona restringida.

Cuadro 3.7. Inversión extranjera directa en Quintana Roo en el rubro de Hoteles, Restaurantes y Fideicomisos de Inmuebles en Zona Restringida (1999-2007)

Clases	Monto (Millones de US D)
932001 Servicios de hoteles de lujo.	413.4
932002 Servicio de hoteles económicos.	17.3
932012 Servicios de moteles.	0.0
932013 Servicios de campamentos para casas móviles (trailer parks).	0.0
932014 Servicio de hospedaje en casas de huéspedes y departamentos amueblados.	0.2
932015 Servicios de albergues juveniles y campamento temporal.	0.0
932016 Fideicomiso de inmuebles ubicados en la zona restringida	247.1
Total 1/	678.0

1/ La cifra de IED directa en Q. Roo es de todo el año 2007, por ello es diferente a la del Cap. 2 --aunque el monto es aproximado--.

No incluye los montos estimados de inversiones externas que se sabe ya fueron realizados pero que aún no han sido registrados ante la DGIE.

La Secretaría de Economía declara que la información es para uso estadístico exclusivamente y no podrá ser utilizada o considerada como oficial.

Fuente: Secretaría de Economía. Dirección General de Inversión Extranjera.

<http://www.si-rnie.economia.gob.mx/cgi-bin/repie.sh/reportes/selperiodo?vprin=&vquando=&vpriv=>

Con esos datos se ha realizado una estimación de los de cuartos de hotel de lujo construidos por la IED en el mismo periodo ---considerando una inversión promedio de 120 mil USD¹⁰² por cuarto en GT, 5 y 4 estrellas---. La estimación resultante del total de cuartos construidos en las categorías más altas en el período 1999 al 2007 es de de 3,445 y esta cifra resulta muy baja respecto de los 29,644 cuartos incorporados a la oferta en el Estado¹⁰³, sobre todo si se considera que la mayor parte del incremento en ese periodo puede ser atribuido precisamente al de las categorías más altas. De aquí también se concluye incongruencia con la información que frecuentemente se ofrece en relación a la importancia de la inversión extranjera en el estado para el sector de la hotelería y el turismo y/o que las cifras que se ofrecen no son confiables. Por lo anterior, no hay conclusión y si confusión en relación al tema de las cifras de la aportación de la IED en turismo y la actividad hotelera-inmobiliaria en el Quintana Roo.

De otra parte, la experiencia de la inversión extranjera en México cuestiona la afirmación de que constituye un buen mecanismo para que los países reduzcan la pobreza y logren el desarrollo sustentable de una industria moderna. Esta es una de las conclusiones que se derivan de *La economía de enclave*, obra de Kevin P. Gallagher y Lyuba Zarsky, investigadores de la Universidad de Boston y del Instituto de Relaciones Internacionales de Monterrey, respectivamente. (González Amador, 2007).

¹⁰² El dato estimado de inversión promedio por cuarto se deriva de la afirmación del Senador Pedro Joaquín Coldwell (2007).

¹⁰³

Total de cuartos en el Estado de Quintana Roo: 1999-2007.

	Hoteles	Cuartos
1999	542	44,025
2007	745	73,669
Incorporación de cuartos en el periodo 1999-2007:		29,644

Fuente: <http://sedetur.qroo.gob.mx/estadisticas/1999/index.php>

Y uno de los beneficios es el empleo y la remuneración. Sin embargo, incluso para el FMI, el crecimiento en las exportaciones está asociado con un incremento en la participación en los ingresos de los tres quintiles más bajos de los trabajadores y no de los dos superiores. (Davis, 2007). Esto es algo que en Quintana Roo no se observa de manera clara porque los empleados de los hoteles, en particular, sufren de presiones laborales muy intensas por la sobreoferta de trabajo sin calificación y por la incertidumbre en el empleo (contrataciones temporales e ingreso principal fuertemente dependiente de la propina).

La inversión extranjera, principalmente española en la región, requiere y reclama la construcción del aeropuerto en la Riviera Maya, programado como parte del plan de desarrollo de infraestructura del gobierno federal (2006-2012). El aeropuerto está acorde con las demandas de facilidades de infraestructura para la inversión en la región ---nacional pero principalmente extranjera, véase la sugerencia-demanda que hizo José Luis Rodríguez Zapatero, primer ministro de España en su visita en su visita en julio del 2007---- (3w.cnnexpansion.com. 14 de julio de 2007. Consultado el Miércoles, 27 de febrero de 2008). Para el gobierno mexicano, el argumento de que Cancún y la Riviera Maya son mercados diferentes¹⁰⁴, parece justificar su construcción haciendo caso omiso de las similitudes del mercado y del impacto que tendrá en las apetencias de desarrollo inmobiliario en la región, en particular para toda la porción sur de Playa del Carmen y Tulum. Lo anterior significa una muy importante presión sobre los recursos naturales, principalmente del litoral (del manglar y del sistema arrecifal mesoamericano pero también del ecosistema en su conjunto), ya de sí fuertemente afectados por el desarrollo económico. La construcción del aeropuerto y la apetencia de desarrollo inmobiliario llevarán a la consabida presión política que argumenta los beneficios de empleo y de divisas.

3.3. Presencia de las Cadenas españolas en Cancún y la Riviera Maya

La expansión de las cadenas españolas no puede entenderse obviando el contexto general que ha tenido el desarrollo turístico de España. El desarrollo hotelero español se verifica a partir de la década de los 60's como consecuencia del turismo de masas del que España participa como actor por la soleada ubicación sur de su geografía y por el costo que implica el viaje a ese país. Su mercado era principalmente de turistas alemanes e ingleses (Gaviria, 1974; Cals, 1974; Esteve, 2000; Such Devesa, 2007, Buades 2006) y no deja de ser interesante que precisamente los dos países que más sufrieron en esa guerra sean los primeros en incorporarse al turismo moderno desde Europa. El aliado financiero de España es el banco Hipotecario que tiene escasez de recursos. En los 50's y 60's, España es un país con clasificación de subdesarrollado en Europa, que además fue marginado del Plan Marshall por su alianza con la Alemania nazi que no le perdonarían los aliados. Con los Tratados de Madrid de 1953, los EUA buscarían auxiliar a la economía española ---aunque bajo sus muy particulares objetivos de contención al comunismo--- con la mejora de la infraestructura para optimizar la maniobrabilidad militar del la OTAN en España (considerado territorio estratégico en la Guerra Fría principalmente por el acceso marino al Mediterráneo por el estrecho de Gibraltar), pero sin impulsar la industria, que era lo que España deseaba. El país vivía de los productos minerales y agrícolas que evitaba que la economía colapsase (Secall, 2000: 71-73).

¹⁰⁴ Eduardo Pérez Motta, presidente de la Comisión Federal de Competencia, dijo que la zona conocida como Riviera Maya es probablemente un mercado distinto del de Cancún, por lo que es posible que Grupo Aeroportuario del Sureste (Asur) pueda obtener la concesión de un aeropuerto en la región, reportó la agencia de noticias Bloomberg News. *Sentido Común*. Diario electrónico. 18-08-2008.

En ese contexto, el financiamiento más importante de la época se verifica por parte de los Tour Operadores (TO) europeos (alemanes e ingleses principalmente¹⁰⁵), que constituirían una fuente esencial de recursos para el avance del sector en España. La expansión de la hotelería española está vinculada a ese hecho y a que "...era un país barato, cercano y con excepcionales recursos turísticos vacacionales" (Such Devesa, 2007: 57). A continuación se entraría en una crisis para la siguiente década como consecuencia de los problemas financieros (y también por el costo de la energía derivado de la crisis petrolera del 1973). Mario Gaviria (1974) describe con detalle el proceso de acumulación de poder y de control de las TO alemanas e inglesas en la industria turística española de la época¹⁰⁶, cuyas consecuencias parecen olvidarse en los estudios que se hacen del turismo español replicado en México.

La expansión internacional de la mayoría de las cadenas hoteleras españolas tiene lugar con posterioridad a las crisis económica que se vive a finales de la década de los 80's. Las nuevas condiciones política del mundo¹⁰⁷ y la multiplicación de la oferta turística de litoral (otros países del Mediterráneo en Europa y el Adriático, se vuelven competencia de España), así como el incremento paulatino, pero consistente de sus precios en el marco de la nivelación económica con los otros países Europeos, agudizaría esa crisis. Así, al inicio de los 90's el sector se encontraba en una situación compleja. Con la reducción drástica de la demanda aunada al importante incremento de oferta ---fruto de la realización de las Olimpiadas de 1992 en Barcelona---, se llegó a una reducción de precios y a la quiebra de negocios hoteleros poco consolidados. Ello llevó a instituciones financieras a ser propietarias de hoteles en España (Such Devesa, 2007: 58). Muchas instalaciones quedaron, así, en poder de instituciones financieras y estas buscaron administradores para que las operaran. A partir de la recuperación económica de la década de los 90's, se inicia la internacionalización de la empresa turística española y una etapa de diversificación de la oferta española de cadena, promovida tanto por la tendencia globalizadora de la economía mundial como por las políticas españolas de internacionalización de la empresa española, sin olvidar también las muy benévolas políticas de recepción de inversión en los países con pretensión turística. Tampoco están ausentes los acontecimientos descritos en el capítulo relacionados con la economía ilícita y sus vínculos ocultos con el sector financiero ---España es un país mencionado en el artículo de *Foreign Affairs* (Andelman, 1994) como puerta de entrada a Europa del dinero opaco proveniente de Sudamérica y el Caribe) y en poco tiempo, su sector financiero se convertiría en uno de los más importantes del mundo. La participación de la banca española en el sector hotelero e inmobiliario asociado, sigue siendo relevante¹⁰⁸---

¹⁰⁵ Se afirma en general que el turismo masivo balear es producto de las empresas operadoras extranjeras. Y su asociación con las aerolíneas charter. Para ilustrar lo anterior, Buswell señala que España dominaba la industria de viajes en paquete en el Mediterráneo con el 56.2% (Grecia le seguía con un lejano 14.1%). Ya en España, las Baleares contabilizaban el 43.5% del total español señalando su preeminencia. De ese total, cuatro operadoras británicas contabilizaban el 80% de todos los paquetes vendidos a la Isla mientras que esa proporción era del 72% para 4 alemanas; 4 empresas francesas el 75% y 3 empresas italianas el 75% del total de ese país. (Buswell, 1996: 313-315).

¹⁰⁶ De acuerdo con Mario Gaviria, sociólogo español, de 60 hoteles entrevistados en los resorts españoles del inicio de los 70's, aproximadamente un 80% había contraído el hotel con intervención del TO. De ese 80% igual a 100%, solo el 20% estaba saneado; liberado de los préstamos y por lo tanto, con capacidad para negociar con los TO. (Gaviria, 1974: 99).

¹⁰⁷ El colapso de la Unión Soviética y la reunificación alemana en 1989, suponen un cambio en el mapa político mundial. Tales acontecimientos inciden en el curso de la economía y la sociedad mundial impulsada libremente hacia la globalización. La importancia de Alemania transforma Europa ya sin la bipolaridad que consolida a EUA como poder hegemónico mundial. La Guerra del Golfo del verano de 1991 y la desmembración de Yugoslavia inciden también en el acontecer turístico. El Adriático Yugoslavo había iniciado desde fines de los 80's un impulso importante del turismo que fue entre otros, un factor de las dificultades turísticas de España.

¹⁰⁸ **Vinculación de la Banca española con las empresas hoteleras y turístico inmobiliarias (2000)**

La guerra interna que se inició en los Balcanes en los 90's le regresaría a España el aliento necesario para su recuperación turística. Según Secall, en esa década "...se produce la definitiva consolidación en España de lo que alguien ha denominado modelo de economía abierta al exterior" (Secall, 2000: 316). Con el Tratado de Adhesión se liberaliza totalmente la economía española. España se adapta al marco que regula los mercados europeos y la dinámica impuesta por el exterior; el Tratado de Maastricht y la firma del Acta Única Europea con sus objetivos fiscales y monetarios (Secall, 2000: 317).

La expansión productiva de la década de los 90's en España provoca un mayor número de desplazamientos de ejecutivos que deben viajar donde sus empresas actúan. Esto contribuirá a la decisión de algunas cadenas hoteleras españolas de expandirse. Es curiosa la ausencia de referencias al *Plan Marco de Competitividad del turismo Español*, donde se refiere el propósito de una política turística orientada a la internacionalización de la empresa turística española. Esa política es expresa y clara en ese plan (Velasco, 2004: 99; Futures, 1994: 76-77; 91). Otro factor lo constituiría la saturación de los centros turísticos españoles de litoral, que tenían ya experiencia e impactos derivados del turismo masivo. En un estudio financiado por la Unión Europea, IBATUR y TURESPAÑA, se encontraron graves repercusiones ambientales por el desarrollo turístico incontrolado, así como importantes problemas potenciales de afectación de los recursos naturales y disposición de agua. Uno de los más importantes destinos del turismo de playa europeo, Mallorca en las Baleares, fue de los destinos estudiados y las conclusiones fueron relevantes: se encontraban en dificultades para su expansión¹⁰⁹ y requerían revertir los efectos que había tenido el desarrollo turístico masivo y sin consideración ambiental y social. Ello obligaba a mirar de otro modo, y para otro lado, la expansión de las empresas turísticas de la región. Las características del modelo balear también las describe Joan Buades, que corrobora las conclusiones del estudio una década después: las sintetiza en una metáfora que refiere la ilusión de los paraísos [balears] a exportar. Además, los aspectos de contexto son un argumento que ofrece Buades para explicar las razones de la expansión de las cadenas hoteleras españolas de las Baleares (Buades, 2006: 29-40).

Such Devesa, profesora y especialista en economía turística de la Universidad de Alcalá, refiere que las fuentes de financiamiento de las empresas españolas han sido: 1) La bolsa, 2) bonos de alto rendimiento; 3) banca comercial; 4) Tour Operadores; 5) Inmobiliarias más las instituciones de crédito. Reconoce que "el sector turístico es uno de los más dinámicos e innovadores del tejido

Empresa Hotelera	Institución de vínculo
Grubarges	BBVA
AC Hoteles	3/ 1/ y HSBC
Hoteles Occidental	La Caixa 2/
Hoteles Playa	Unicaja
NH Hoteles	Caja Madrid (5%) y Bancaja (5%)
Sol Melía	Caja de Ahorros del Mediterráneo
Grupo Gran Coral 3/	Banco de Valencia y Bancaja

1/. Grupo británico de capital de riesgo.

2/ Las cajas de ahorro Caixa Galicia, Ibercaja y Sa Nostra se habían aliado con Condor & Neckermann (C&N) para constituir Inversora de Hoteles Vacacionales S.A. (Inhova). Tenían previsto realizar inversiones para comprar y adquirir establecimientos turísticos orientados al segmento vacacional. Fuente: Such Devesa, 2000, pp.92

[3/ la fuente es la página del grupo Gran Coral.](#)

http://www.grupograndcoral.com.mx/grupo_grand_coral.htm
(Consulta 15 de enero del 2009).

Fuente: Such Devesa, 2007, pp: 91-92. y 95.

¹⁰⁹ A instancias de la Federación Internacional e Tour Operators (FITO), se realizó el proyecto ECOMOST (European Community Models of Sustainable Tourism) que constituía un esfuerzo por estudiar y analizar las variables de crecimiento turístico e impactos asociado con el turismo masivo, el medioambiente y los recursos naturales. Fue financiado por la Unión Europea, organizaciones turística Baleares y de la España continental; así como por la Cámara de Comercio e Industria del Dodecaneso). El estudio estuvo a cargo del Instituto Alemán de Turismo y se realizó para Palma de Mallorca y Rodas. Se publicó una sinopsis en español en 1994 a cargo de la FITO.

empresarial, motor fundamental de la economía española” (p. 5). Y las cadenas hoteleras han sido las principales impulsoras del fenómeno, que le confieren un papel estratégico en los objetivos de la política económica de España. Según ella, la participación de las diferentes modalidades ha sido una función del contexto y de las características de la hotelería española caracterizada, en general, por estar fuertemente atomizada y ser de corte familiar y por ello, recelosa de la exposición a los mercados financieros. La primera empresa hotelera española que cotiza en bolsa (Sol Meliá), lo hace en 1996 (Such Devesa, 2007, p.3). El contexto de bursatilización de esa empresa es el deseo de la familia propietaria de mantener control de la compañía y hacer frente a la expansión y al proceso de internacionalización de la empresa en línea con su estrategia de desarrollo alineada con la política pública de España.

Y no es casual entonces que las cadenas hoteleras españolas inicien su búsqueda de internacionalización en territorios que conocen y con quienes tienen afinidades por idioma y cultura derivadas de la época colonial. Así se explica la creciente llegada de cadenas hoteleras españolas a México y a América Latina: Meliá había incursionado en México a mediados de los 80’s, siendo una de las primeras pero en la siguiente década le seguirán muchas otras más: Barceló, Oasis, RIU, Iberostar y Fiesta; y en el segundo lustro de los 90’s lo haría Occidental y NH. Otras empresas (Bahía Príncipe, Hotetur), se incorporaron también a la inversión en el exterior.

Para el 2005, existían 8 empresas españolas dentro de las 64 primeras cadenas hoteleras en el mundo según el listado de la *International Hotel & Restaurant Association ---Hotels Magazine---*. Y cuatro de las cinco primeras cadenas españolas tenían su sede en las Baleares (Sol Meliá, RIU, Barceló e Iberostar). Se reconoce que más de la mitad de las grandes cadenas tienen localizada la mayoría de sus habitaciones fuera de España¹¹⁰. Una internacionalización espectacular si se considera que fue en 1985 cuando dos cadenas españolas abrieron su primer establecimiento en el exterior: Sol Meliá en Bali, Indonesia y Barceló en República Dominicana.

Y a diferencia de las cadenas norteamericanas que fueron impulsadas por las líneas aéreas, la evolución de las cadenas hoteleras españolas se caracteriza por la especialización hotelera desarrollada

¹¹⁰ Buades afirma que las ETN turísticas españolas ofertan, para mediados de la primera década del SXXI, más de 650 hoteles en el extranjero con cerca de 175,000 plazas, la mayor parte de las cuales es están en el segmento superior (Buades, 2006: 62).

Oferta total de hoteles de cadenas españolas fuera de España (2006)

Cadenas	Unión Europea	Resto de Europa	América Latina	EUA	Asia	África	Total de hoteles fuera de España
Sol Meliá	39	17	73	4	7	7	147
NH	104	6	34			3	147
RIU	7	12	29	1		11	60
Barceló	2	1	32	39	2	5	81
Iberostar	15	10	20		2	13	60
Occidental	5		23			3	31
Husa	4	4	1			2	11
Fiesta	2		14				16
Total	178	50	226	44	11	44	553
(%)	32.2%	9.0%	40.9%	8.0%	2.0%	8.0%	100.0%
Sol Meliá	26.5%	11.6%	49.7%	2.7%	4.8%	4.8%	100.0%
NH	70.7%	4.1%	23.1%	0.0%	0.0%	2.0%	100.0%
RIU	11.7%	20.0%	48.3%	1.7%	0.0%	18.3%	100.0%
Barceló	2.5%	1.2%	39.5%	48.1%	2.5%	6.2%	100.0%
Iberostar	25.0%	16.7%	33.3%	0.0%	3.3%	21.7%	100.0%
Occidental	16.1%	0.0%	74.2%	0.0%	0.0%	9.7%	100.0%
Husa	36.4%	36.4%	9.1%	0.0%	0.0%	18.2%	100.0%
Fiesta	12.5%	0.0%	87.5%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%

Fuente. Buades, 2006, pp: 63.

a partir del turismo de masas de la segunda mitad del SXX. Y para ello, dice Such Devesa, “La hotelería española ha encontrado apoyos fundamentales, entre los que se incluyen los financieros, en grupos empresariales europeos que organizan los flujos turísticos hacia los destinos en los que operan las cadenas españolas” (Such Devesa, 2007: 13). Y así se puede entender la dinámica de inversión y de fusiones de empresas españolas de turismo con otras europeas (como la alemana TUI, ahora con fuerte participación accionaria del grupo Matures). A ese apoyo se debe incluir la política pública española establecida en el **Plan Futures** de internacionalización de la empresa española (Ministerio de Comercio y Turismo, 1994). Y ha sido tan importante la expansión, en particular de las empresas Baleares, que se aprestan a una segunda gran ola de internacionalización: después de un estudio, la Cámara de Comercio de Mallorca ha propuesto un plan de acción que busca hacer aún más dinámica la salida al exterior de las empresas mallorquinas, generando una segunda gran ola internacionalizadora donde el conocimiento turístico sería el eje central para aglutinar y aportar valor al conjunto de empresas en los mercados de destino. Este plan, bautizado como ‘*Plan Impulsa*’, se dio a conocer al inicio del año 2009 y cuenta con el total apoyo del Govern, a través de la Conselleria de Comercio, Industria y Energía (Hosteltur. 4 de febrero del 2009).

Al menos hasta el inicio del siglo XXI, en las empresas españolas predominaba la modalidad de propiedad, e incluso las empresas que cotizan en bolsa mantenían un fuerte control familiar sobre el total de las acciones (Such Devesa, 2007: 17-18). Aunque Such Devesa afirmaba que la integración vertical no era un esquema dominante en los grandes grupos hoteleros españoles, es ahora el caso de algunos de los grupos hoteleros más importantes: Barceló, Riu, Globalia, etc. (Macías Richard, 2007). Las cadenas hoteleras constituían divisiones pertenecientes a grupos empresariales diversificados fundamentalmente dentro del negocio turístico ---de acuerdo con Such Devesa, era el caso del 47.6% de las cadenas hoteleras internacionales (Such Devesa, 2007: 21).

Pero ya no hay empresas hoteleras puras o son muy pocas. La mayoría integra la hotelería con el negocio inmobiliario (Such Devesa, 2007: 22). Los grandes inversores internacionales pueden encontrar más volumen de movimiento y cuando quieren, compran o venden grandes cantidades de acciones y se anima la cotización bursátil de las compañías fusionadas. En realidad, las cadenas hoteleras son parte de la expansión de las empresas turísticas que conforman un subsector muy importante de la economía española y que se confirma con las acciones del gobierno balear. Los programas de apoyo a la internacionalización de las empresas españolas al exterior, no son un asunto menor. Tienen una gama amplia de apoyos e incluyen las siguientes líneas de crédito y programas de financiación desde España (Bancomext, 2006¹¹¹):

- a. Programa de Apoyo a Proyectos de Inversión 2006 (PAPI) y Programa de Prospección de Inversiones en el Exterior 2006 (PROSPINVER). Son considerados prioritarios los proyectos que pretendan acometerse en los siguientes países: China, India, México, Brasil, Marruecos, Argelia, Rusia y Estados Unidos.
- b. Plan de Implantación en el Exterior 2006 (PIE). Dirigido a empresas que tienen como finalidad su implantación comercial en el exterior tanto a través del establecimiento de filiales así como la promoción de sus marcas. Entre los gastos que se pueden apoyar se encuentra el de personal (Sueldos y salarios del personal asignado a la filial, retribuciones variables --exclusivamente relacionadas con la actividad profesional objeto del contrato laboral del personal de la filial---, así como las cotizaciones a la seguridad social y seguros de asistencia médica en aquellos países

¹¹¹ A menos que se indique lo contrario, el listado de estímulos a la inversión en el extranjero para España y de la inversión, en México, incluida la extranjera, se derivan del muy detallado documento del Banco de Comercio Exterior y la Consejería Comercial de la Embajada de México en España que refiere todas ellas al año del 2006.

donde no exista un sistema público obligatorio de cobertura médica---). Este apoyo puede explicar la prolija designación de personal español en los hoteles de México.

- c. Línea ICO para la Internacionalización de la Empresa Española. Su finalidad es impulsar y apoyar las inversiones productivas de las empresas españolas e incluye las inversiones en el exterior. Financiar las inversiones llevadas a cabo por las empresas españolas en el exterior y de las empresas residentes en el extranjero cuyo capital sea mayoritariamente español. Las empresas españolas o empresas residentes en el extranjero cuyo capital sea mayoritariamente español y que tengan hasta 500 empleados. Se financia hasta el 80% de la inversión neta a realizar.
- d. PROINVEX (Programa de Financiación de Inversiones en el Exterior). Esta línea para la Internacionalización de la Empresa Española estuvo vigente hasta 31/12/06 (o al fin de fondos): Con este programa se financian grandes proyectos de inversión en el exterior en los que participen empresas españolas. El Instituto de Crédito Oficial pone a disposición de las empresas españolas 600 millones de euros (100.000 millones de pesetas) para financiar, mediante préstamos, garantías o avales, grandes proyectos de inversión en el exterior. Sectores de interés: Infraestructuras: energía, transporte, telecomunicaciones y medio ambiente; Industria; Agroindustria; Agricultura; Minería; Comercio; Turismo; Otros. Estaban excluidos los sectores financiero, seguros, defensa e inmobiliario. Importe de los Préstamos: El importe mínimo aproximado es de 10 millones de euros. La financiación máxima dependerá de la participación en el capital del proyecto, de la empresa española y en principio, no superará el 70% del coste del proyecto.
- e. Fondo de Ayuda Integral a Proyectos (FAIP). El programa va dirigido a empresas españolas de Ingeniería, Consultoría y Contratistas de proyectos civiles e industriales (constructoras, fabricantes de bienes de equipo a medida, plantas llave en mano, etc.).
- f. Compañía Española de Financiación del Desarrollo, COFIDES S.A. fomento de las inversiones productivas de empresas españolas en países en desarrollo, para contribuir con criterios de rentabilidad tanto al desarrollo económico de esos países como a la internacionalización de la economía española. (www.cofides.es). Proporciona recursos financieros, con un límite de 25 millones de euros por proyecto, con criterios de rentabilidad para acometer inversiones. En el En el capital social de COFIDES participan: i) Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX); ii) Instituto de Crédito Oficial (ICO); iii) Empresa Nacional de Innovación (ENISA); iv) Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA); v) Banco Santander Central Hispano (SCH) y vi) Banco de Sabadell.
- g. Préstamos Multiproyecto. Concedidos al inversor español para que éste pueda acometer a lo largo de un determinado período de tiempo varios proyectos de inversión en países diferentes. En cuanto al origen de los recursos, COFIDES realiza operaciones por cuenta propia y por cuenta de terceros. Así COFIDES moviliza recursos de diversas fuentes nacionales y multilaterales, incrementando así su capacidad de financiación. Entre dichas fuentes se encuentran el Fondo para Inversiones en el Exterior (FIEEX), el Fondo para la Pequeña y Mediana Empresa (FONPYME) y las líneas de cofinanciación establecidas con las Instituciones Multilaterales de Desarrollo del Grupo del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) que operan en el sector privado, la Corporación Interamericana de Inversiones (CII) y el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN).
- h. FIEEX - Fondo para Inversiones en el Exterior: Es un fondo fiduciario dotado con recursos presupuestarios del Estado Español dedicado a invertir, con carácter temporal y tomando participaciones minoritarias, en los fondos propios de empresas constituidas en el exterior participadas parcial o totalmente por empresas españolas. Las inversiones deben ser entre 1 y 25

millones de Euros por operación, a través de capital, préstamos de coinversión y otros instrumentos participativos a medio y largo plazo.

- i. FONPYME - Fondo para Operaciones de Inversión en el Exterior de la Pequeña y Mediana Empresa: Es un fondo fiduciario dotado con recursos presupuestarios del Estado Español dedicado a invertir a través de participaciones en capital, temporales y minoritarias, u otros instrumentos participativos, en empresas constituidas participadas por pequeñas y medianas empresas españolas. Las inversiones deben ser entre 250.000 y 2.000.000 euros por operación y se realizan en régimen de coinversión con COFIDES.
- j. Línea COFIDES/ CII. Esta línea de cofinanciación ofrece a las empresas españolas apoyo financiero en condiciones especiales para sus proyectos de inversión productiva de tamaño mediano en países de América Latina. En estos casos, la CII invierte el mismo importe y en los mismos términos y condiciones en que lo haga COFIDES. El apoyo financiero se materializa en forma de préstamos ordinarios o de coinversión a la empresa del proyecto.
- k. Línea COFIDES/ FOMIN. Esta línea de cofinanciación ofrece a las pymes españolas apoyo financiero en condiciones especiales para sus proyectos de inversión productiva de pequeño tamaño en países de América Latina. En estos casos, el FOMIN invierte el mismo importe y en los mismos términos y condiciones en que lo haga COFIDES y el importe máximo por operación es de 1.500.000 Dólares USA.
- l. Póliza de Seguro de Inversiones en el Exterior. Favorece la internacionalización de las empresas españolas, ofreciéndoles un instrumento flexible que les permita "diseñar", dentro de las coberturas disponibles, las condiciones idóneas para sus operaciones concretas. Se cubren cuatro tipos de riesgos de carácter político: 1) los relacionados con el derecho a la propiedad; 2) la falta de transferencia; 3) el incumplimiento de acuerdos o la ruptura de compromiso por parte de las autoridades del país receptor respecto a la inversión asegurada; y, 4) la revolución o guerra ---que puedan afectar a las operaciones de inversión de empresas españolas en el exterior con una estabilidad en el tiempo y materializadas en forma de creación de empresas, participación en ampliaciones de capital, dotaciones patrimoniales, reinversión de rendimientos, venta de participaciones, etc...---. Los riesgos cubiertos y el porcentaje máximo de cobertura para eventos políticos es del 99% (Bancomext, 2006: 161).

Además de lo anterior, el gobierno mexicano también ofrece su propio marco para impulsar la inversión. Para incentivar la inversión productiva en México, el gobierno federal ha puesto en marcha diversos instrumentos que se refieren a apoyos financieros y a exenciones fiscales para los cuales pueden calificar diversos proyectos de inversión, incluso de inversionistas extranjeros. Existen también incentivos estatales. Para captar inversión extranjera, algunos gobiernos estatales conceden, dependiendo de los beneficios del proyecto, reducciones en el precio de terrenos de su propiedad. Asimismo, durante el periodo de captación de la mano de obra, algunos estados ofrecen apoyo por concepto de nómina. (Bancomext, 2006). Otros beneficios serían:

- a) *convenios para prevenir la doble imposición.* Hasta el 2006, México tenía suscritos y en vigor convenios para prevenir la doble imposición internacional con los siguientes países: Alemania, Bélgica, Canadá, Corea del Sur, Dinamarca, España, EE.UU., Finlandia, Francia, Irlanda, Italia, Japón, Noruega, Países Bajos, Reino Unido, Singapur, Suecia y Suiza (Bancomext, 2006). Con España México suscribió en julio de 1992 un convenio para evitar la doble imposición en materia de impuestos sobre la renta y el patrimonio, y prevenir el fraude y la evasión fiscal. Entró en vigor en 1994. Los impuestos españoles contemplados por el convenio son: a) impuesto sobre la renta de las personas físicas; b) impuesto sobre sociedades; y, c) el impuesto sobre el patrimonio. España

y México suscribieron un Acuerdo para la Promoción y Protección Recíproca de Inversiones (APPRI) en junio de 1995, y que entró en vigor en diciembre de 1996. El objeto de este acuerdo es favorecer el desarrollo de los flujos de capital y brindar seguridad jurídica a las inversiones de ambos países.

- b) El APPRI contempla una serie de principios tendentes a asegurar la protección de las inversiones en el territorio de cualquiera de las partes firmantes: trato a la inversión (trato nacional y de nación más favorecida), transferencias, expropiación e indemnización y mecanismos para la solución de controversias.
- c) En el transcurso de los últimos trece años, México ha suprimido numerosas trabas a la inversión extranjera, y ha promulgado un nuevo marco jurídico para la misma, en línea con el TLCAN. La actual Ley de Inversión Extranjera (LIE) entró en vigor el 28 de diciembre de 1993 ---Bancomext (2006) consigna las modificaciones que ha sufrido en 1995, 1996, 1998, 1999, 2001 y 2006---.
- d) Apoyos Fiscales. Se refiere a la deducción inmediata al pago del impuesto sobre la renta a excepción de la inversión que se hace en las Zonas Metropolitanas y de influencia del DF, Monterrey y Guadalajara pueden optar por aplicar en el ISR, la deducción inmediata para las inversiones realizadas fuera de las tres grandes zonas metropolitanas del país. Este mecanismo es accesible en dichas áreas cuando se trate de empresas intensivas en mano de obra, que utilicen tecnologías limpias en sus emisiones de contaminantes, y no requieran de uso intensivo de agua en sus procesos productivos.

Estos temas no pueden ser dejados de lado cuando se habla de la inversión española en México que, a la luz de lo expuesto, parece subsidiado y de allí la posibilidad de una alta eficacia en la operación. A eso se le suma la rentabilidad de las actividades inmobiliarias: en el conjunto, parece un muy buen negocio.

3.3.1. La inversión de cadenas hoteleras españolas en Quintana Roo

Un mes después de asumir el cargo de gobernador del Estado de Quintana Roo en el 2005, se reseña la cena que se verifica en Palma de Mallorca, en el hotel Melía Victoria, donde el gobernador Félix González Canto, se encuentra con los más importantes hoteleros Baleares, además del gobernador de esa Comunidad Autónoma, Jaume Matos. Presentes están Gabriel Escarrer, de Sol Meliá, la cadena que es orgullo de Baleares y de España; Simón Barceló del Grupo Barceló, Pablo Piñeiro de Bahía Príncipe, Carmen Riu de Hoteles Riu; Abel Matutes de Hoteles Fiesta y Palladium; el otro Abel Matutes, este de Grupo Sirenis; Juan Jull de Hipotels y José Codolá de Valentín Hotels, Miguel Fluxá de Iberostar. Un par de días antes también habían estado, en Madrid, con otros grupos hoteleros: Grupo Oasis, Occidental Hoteles, Globalia, Grupo Hesperia, Grupo Playa Hotels y Grupo Mar; OHL (**Latitud 21**, julio del 2005: 32-33). En fin, las estrellas más brillantes de la constelación turística de España. El propósito de tal reunión, en resumen, es promover más inversiones de la parte mexicana y de los hoteleros españoles comprometer el apoyo gubernamental. Para los mexicanos la postura se reduce a una mayor inversión; los grupos hoteleros españoles lo tienen más claro: promoción de la infraestructura y apoyos gubernamentales (agilidad y flexibilidad en el marco legal, permisos, fideicomisos, marco laboral). De aquí se derivarán más inversiones con muy alta rentabilidad para unos y para los otros una precaria participación local, reducida a empleos ---frecuentemente mal remunerados y una alta incertidumbre laboral: el panorama completo que describe Joan Buades en la exportación del paraíso balear (Buades, 2006 y Buades, 2009)---. La sugerencia que nos hace Buades se confirma: señales indignas de flexibilidad legal, económica y de recursos, que deviene en postración social.

Las críticas al modelo incluye a personajes de amplia trayectoria política y turística como Pedro Joaquín Coldwell para quien, para hacer lo que hacen, no se requiere de apoyo gubernamental alguno¹¹². La Asociación de Cadenas de Hoteles de Baleares (que agrupa a las cadenas más importantes), fue constituida en el 2006 (Buades, 2006) como un importante grupo de presión para las inversiones españolas en el exterior, y ha encargado estudios específicos para orientar la inversión en la región del litoral de Quintana Roo¹¹³. Sus conclusiones son positivas y sus requerimientos previsible: más inversión contando con mejor y más infraestructura, facilidades, seguridad jurídica, permisos etc.

En realidad, en otros sectores de la economía son muy escasas las empresas multinacionales de capital español y se reconoce que, a excepción de las empresas hoteleras, las empresas españolas no se distinguen por su grado de internacionalización (Such Devesa, 2007, p.11). Y buena parte de las actividades exteriores de las empresas de servicios internacionalizados se sitúa en América Latina utilizándose en algunos casos vías indirectas para su radicación como la constitución de *holdings* en países caracterizados por el destacado papel de intermediación de capitales como Holanda y algunos paraísos fiscales (Such Devesa citando a Costa, p.16). En años recientes, la oferta de hoteles de las cadenas españolas en América Latina, dentro del total mundial, ha mostrado una ligera disminución en su participación: representó casi la mitad en el 2001 para ser en el 2006 de dos quintas partes del total (cuadro 3.8).

¹¹² En un texto bien informado comenta que los grandes consorcios han logrado reducir el costo de construcción de unos 120 mil USD a 100 mil USD o menos. De estos, unos 30 mil USD corresponderían a mano de obra y materiales mexicanos (alrededor del 30%). El resto se importa (planes de construcción, arquitectos, supervisores, instalaciones, etc.). Por lo que se refiere a los alimentos, aproximadamente el 7% proviene de la región y en general menos del 30% proviene de México (Joaquín, 2007b: 5). Las cifras son reveladoras y no muy alentadoras del papel que cumple el turismo en el desarrollo económico regional por sus efectos multiplicadores. Y por ese motivo Pedro Joaquín afirma: "...Para que hagan lo que están haciendo y para lograr la altísima rentabilidad que tienen, no requieren de ningún apoyo por parte de instancias turísticas oficiales de México" (Joaquín, 2007b: 7).

¹¹³ El Informe fue realizado por encargo de la Agrupación de Cadenas Hoteleras de Baleares y se titula: **Estudio estratégico del mercado turístico de Quintana Roo**. Está dirigido expresamente a inversionistas hoteleros, inmobiliarios, desarrolladores residenciales y comerciales; instituciones financieras y autoridades locales, estatales y federales así como agentes de viajes y transportistas aéreos (Alberti, 2006: 13), en este documento se plantean las facilidades que se ofrecen y la infraestructura que se realizará como parte de los incentivos que tienen los inversionistas para la región así como el apoyo gubernamental. En el análisis FODA que realiza, existen algunas ambigüedades ----como por ejemplo la que señala a la par como fortaleza y como debilidad a la seguridad----. Señala también entre otros, a la infraestructura y el acceso vial la señalización como una debilidad; la falta de previsión urbanística en zonas urbanas y la existencia de un sólo aeropuerto internacional; la rigidez bancaria, legal hipotecaria y los fideicomisos. En sus conclusiones apunta el potencial de crecimiento de Riviera Maya y más limitadamente de Cancún, así como la posibilidad de extensión adicional de 100 kilómetros al sur de Tulum, ya en la mira de los inversionistas potenciales. Las claves, según él, son: planificación, elevada inversión pública y promoción. También incluye Playa Mujeres y Puerto Cancún, ya en el norte de Cancún, afirmando que generará necesidades de construcción para los siguientes 10 años. Menciona 885 empresas de capital extranjero ----aunque no ofrece fuente alguna para el dato y por lo tanto, se desconoce como llega a esa cifra---- (Alberti, 2006: 113). Menciona el segundo aeropuerto que construiría el gobierno federal en Playa del Carmen y que se justifica al tenerlo como una debilidad. Ofrece información sobre las nuevas zonas de desarrollo turístico programado o potencial, que abarca buena parte del litoral quintanarroense. En su decálogo de propuestas, menciona diversas relacionadas con la promoción, con el apoyo a la seguridad jurídica y la agilización de fideicomisos, así como presupuesto suficiente para infraestructura de acceso, vial y señalización. Apela a la conciencia de otras secretarías de Estado más allá de la Secretaría de Turismo, para apoyar el desarrollo del sector que afirma: "pasó a ser ya la forma de vida y de generación de riqueza y economía casi única para la sociedad de Quintana Roo..."(p.185). Francisco Alberti presentó su estudio en marzo del 2007 en el marco de la ITB Berlín. Desde el inicio del 2008 es director de expansión inmobiliaria de la cadena Sol Meliá, cuyo propósito es la adquisición de inmuebles y terrenos para desarrollos de negocio.

Cuadro 3.8. Participación en América Latina en la oferta mundial de hoteles de cadenas españolas

América Latina 1/	2001 a/	2006 b/
	Hoteles	Hoteles
Caribe	109	n-d
Norteamérica	79	n-d
Centroamérica	26	n-d
Sudamérica	58	n-d
Subtotal	272	226
Todas las regiones	560	553
Participación América Latina	48.6%	40.9%

1/ Incluye los siguientes países: Caribe (Rep. Dominicana, Cuba, Caribe Anglosajón y Jamaica); Norteamérica (México, EUA); Centroamérica (Costa Rica, Panamá, Honduras, Guatemala); Sudamérica (Brasil, Venezuela, Argentina, Colombia, Uruguay, Ecuador y Chile).

a/ Such Devesa, 2007, pp: 61 y 62.

b/ Buades, 2006, pp: 63.

Fuente: Elaboración propia.

Las particularidades señaladas para las empresas españolas son las siguientes: i) en ellas predomina la modalidad de propiedad, e incluso en las empresas que cotizan en bolsa mantienen un fuerte control familiar sobre el total de las acciones. (Such Devesa, 2007: 17-18); y, ii) siendo definido como un sector estratégico de la economía española en su conjunto, muestran tendencias a la integración vertical (Macías, 2007; Buades, 2006); iii) La mayoría integra la hotelería con el negocio inmobiliario (Such Devesa, 2007: 22). Si bien el origen de la hotelería española en general es familiar, algunas empresas, incursionan y se expanden en el mundo con la mentalidad y los mecanismos financieros más internacionalizados de la globalización, como bien describe Joan Buades para el caso de Barceló (Buades, 2008).

Hay pocas empresas hoteleras puras. Los grandes inversionistas internacionales accionistas o propietarios de empresas hoteleras, compran o venden acciones y se animan a la cotización bursátil donde pueden encontrar más volumen de movimiento y realizar absorciones y fusiones. Y el desarrollo inmobiliario en el que se encuentran, está vinculado a las operaciones financieras globales así como a las formas de operación y de funcionamiento del sistema turístico, cuyas características para las últimas dos décadas han sido referidas en el primer capítulo.

De otra parte, para la segunda mitad de la década de los 90's las cadenas españolas en México ya totalizan 14, y habían iniciado ya su expansión en la región Cancún - Riviera Maya. Constituirán una importante oferta regional (para los datos actuales de la oferta de cadenas españolas ver Cuadro 3.6 anterior). Para mediados del 2007 totalizan 24,350 cuartos (aproximadamente el 38% del total de cuartos de Cancún y la Riviera Maya para ese momento).

Las expectativas de crecimiento y la combinación de facilidades financieras y políticas, parecen llevar de manera natural al componente inmobiliario que, hasta la crisis financiera mundial que se hizo evidente en el 2008-2009, ----aunque se describía desde antes por analistas internacionales¹¹⁴---, auguraba los mejores pronósticos de crecimiento y de negocio en el mercado turístico internacional.

¹¹⁴ Alfredo Jalife Rahme (2007) pronosticaba el colapso de la situación financiera por una combinación de factores geopolíticos y energéticos que redundaban en los financieros (fondos de inversión, fondos soberanos, etc). Hubo caso omiso a las señales de Jalife.

3.3.2. La experiencia española en el desarrollo inmobiliario

El vínculo entre desarrollo inmobiliario y turismo ha existido como un binomio desde hace largo tiempo. Un caso ejemplar es el de Palma de Mallorca en el que se conjuga la industria turística en su conjunto es decir, hotelería, Tour Operadores, y empresas inmobiliarias; gobierno e instituciones financieras (Gaviria, 1974; Cals, 1974; Williams, 1996: 119-135; Buswell, 1996: 309-339; Buades, 2006; Aledo, 2008). En un apretado resumen y desde el punto de vista inmobiliario, se puede decir que existen tres etapas en ese desarrollo.

La primera etapa inicia en la década de los 30's, cuando el empresario y financiero español Juan March y su empresa *Hoteles de Mallorca SA*, desarrollan un campo de golf con 200 chalets beneficiándose de las ayudas gubernamentales para el desarrollo de la urbanización y de la carretera de acceso. En esos años y sin mayor control estatal, se describe una espectacular expansión del negocio inmobiliario en Mallorca, así como la participación de algunas instituciones financieras baleares. Además del Banco de Crédito Balear de March, se encontraba participando la Banca Abel Matutes, en Ibiza. En ambos se consolidó un exitoso y poderoso impulso desarrollista. Las prioridades en el desarrollo arrojan luz sobre los orígenes de lo que actualmente demandan furiosamente las empresas españolas de hotelería: infraestructura y eliminación de controles burocráticos a la inversión. (Buades, 2006: 35). Con el crecimiento turístico se necesitaba en paralelo la expansión de la infraestructura básica y se iniciaron las contradicciones con el suministro diferenciado que favorecería al turismo versus la población local, que no lo recibiría en la cantidad y calidad necesarias. En esa década se sentaron las bases de los asentamientos alemanes en la isla: la política social de la Alemania de la posguerra, favorecería la desgravación por propiedades inmobiliarias en España contemplándola como ayuda para al desarrollo (Francisco Jurado, 1990, citado por Buades, 2006: 37). En el llamado segundo *boom* turístico de Baleares en los 70's, se empezaron a construir masivamente apartamentos turísticos. La incorporación de España a la Unión Europea en 1986, supuso un incentivo a la inmigración de jubilados y de otras personas desde otros estados; sin embargo, según Buades (2000: 39), con la adhesión y la ausencia de esquemas equitativos en los sistemas fiscales intracomunitarios, se facilitó el fraude fiscal a través del negocio inmobiliario. El tercer *boom* turístico de Mallorca se verificaría a partir de los 90's y se caracterizaría por la oferta variada e intensa de productos inmobiliarios. La rentabilidad hotelera —que se ve disminuida por un conjunto de razones: disminución de la demanda turística e inmobiliaria por igualación de precios; desarrollo del turismo egresivo español; competencia de nuevos destinos en el mundo, etcétera---, se ve gratamente sazonada por la rentabilidad inmobiliaria y ya no le dejaría más. Y este es el momento que reconoce Buades (2006), como el inicio de la búsqueda de nuevos horizontes para las empresas hoteleras baleares. El mismo Buades señala que las empresas hoteleras de baleares hacen su salto al exterior siendo el primer paso las Islas Canarias --- son los casos de RIU, Barceló e Iberostar ---, facilitado por un IVA reducido así como por las facilidades fiscales y de inversión que proporcionaba una España que, en la segunda mitad de los 80's, ya era miembro de la Unión Europea con el impulso y apoyo financiero que ello significó.

Se complementan así tres factores para el impulso hotelero e inmobiliario español: las facilidades dadas por el gobierno español orientado a la internacionalización de la empresa turística española; los síntomas de saturación del mercado turístico español, en particular balear pero no únicamente, y los beneficios asociados a las política turística de fomento de las inversión extranjera en países Latinoamericanos como México.

3.4. El desarrollo hotelero e inmobiliario en Cancún y la Riviera Maya: un maridaje funcional

La actividad turística tiene en el hotel al más territorializado de sus principales actores. Las hoteleras se caracterizan por ser empresas con gran dinamismo y con orígenes dispares. El hotel es el agente turístico que vincula más evidentemente esta actividad con el territorio del destino y con la comunidad local, con todas sus implicaciones. De otra parte, así como el oro en las turbulencias económicas, el negocio inmobiliario ha sido siempre un refugio de inversionistas con excedentes de capital o con necesidad de asegurar algo en el futuro. Las propiedades normalmente no pierden valor sino al contrario. Asegurada la demanda por el crecimiento demográfico, tarde o temprano tendrá un valor adecuado de mercado. Es una cuestión de tiempo.

Y las apetencias por tierra del ideal paradisíaco en la era de la globalización, tiene una dimensión equivalente: la escala planetaria. Por ese motivo, algunas de las regiones más idealizadas del mundo en el imaginario turístico, que asocia las imágenes del paraíso con los litorales tropicales, son también las más demandadas por la “plutonómica”¹¹⁵ globalizada de los estratos más altos de esas sociedades en la búsqueda de su regular e irrenunciable ocio tropical. Ello y las implicaciones territoriales de la propiedad y el control tienen diversas facetas programáticas en los diferentes países, aunque muchas de ellas muestran una repetición inevitable a partir de iniciativas gubernamentales que son apoyadas por organizaciones “de ayuda al desarrollo” (desde el Banco Mundial y la Agencia Internacional para el Desarrollo de EUA --USIAD--, hasta ONG’s internacionales), que preservan la argumentación del turismo y su expansión mundial como instrumento de desarrollo, siendo uno de los argumentos más poderosos para la implementación de planes y programas de desarrollo que implican cambios territoriales y de propiedad, de inevitables consecuencias sociales. Y en ese contexto, desempeñan un papel ejemplar los hoteles, las cadenas hoteleras y los agentes de turismo, incluidos los corredores inmobiliarios y el propio gobierno que vende la tierra para el desarrollo hotelero sobre la playa a costa de los propietarios originales. Son los casos que describe Naomi Klein (2007: 503-527) después del Tsunami de diciembre del 2004 para Sri Lanka en la Bahía de Arrugan, pero también fue un *modus operandi* aplicado en Tailandia, Las Maldivas e incluso en Centroamérica después del *Mitch* (es un síndrome cuyo proceso describe Klein a partir de tratamientos de shock: inicia con eventos que primero aturden ---el shock--- y luego, argumentando necesidades ingentes, dejan libre el paso a reformas y acciones que favorecen a unos cuantos jugadores globales y dejan en la indefensión a la comunidades locales; después de los programas “de reconstrucción y ayuda” y de las acciones concomitantes, la población ya no se puede recuperar fácilmente).

Aunque al inicio haya sido incierto y paulatino el desarrollo hotelero en Cancún ---como se ha comentado---, se aceleró importantemente en los 80’s para consolidarse y extenderse a la zona sur de la región. En el entonces llamado “Corredor Cancún –Tulum” existía alojamiento de baja densidad; a partir de 1993-1994 se inició un importante desarrollo en la que ahora es llamada Riviera Maya, que se constituye básicamente como un complejo de “resorts” que están orientados al “*All inclusive*” o bien al segmento de más altos ingresos, muchos de los cuales tienen componentes inmobiliarios (casas vacacionales, condominios de tiempo completo, condohoteles, y tiempo compartido) que, en nuestra interpretación, han influido en el modelo de desarrollo urbano que actualmente se tiene en la Riviera Maya y que se planteó de manera diferente al de Cancún.

La conexión entre desarrollo turístico e inmobiliario está asociado a diferentes aspectos de la vida económica y social de los países desarrollados. A escala personal, familiar, el espacio se hace más

¹¹⁵ Término acuñado por analistas del Citigroup cuya tesis central consiste en la actitud de gasto de las economías más desarrolladas en las que los ricos ahorran menos que las clases medias y bajas (Klein, 2007: 512).

espeso, más denso y más complejo (Santos, 2000). El territorio se sacraliza y se convierte en aspiración y ahorro. Por eso, las segundas residencias de futuros jubilados aspiran a su trozo de paraíso, ya retirados (Hiernaux, 2009, Buades, 2006; Aledo, 2007). Es la jubilación prometida, ganada con la lucha por la sobrevivencia en una sociedad de consumo y a la que contribuyeron con su trabajo y su propio consumo. Y es en esa búsqueda que las empresas que pueden ser “confiables”, son aquellas a las que se les puede comprar su futuro proyecto de envejecimiento en el paraíso. Con las empresas transnacionales, conocidas y familiares, esas promesas se tornan “confiables y verdaderas”. El territorio donde se asientan las empresas transnacionales que les prometen el futuro, personifican sus atributos y con ello, son transmisores de la confianza de los compradores potenciales que las requieren porque sin ellas, desconfiarían de las “prácticas corruptas” de tales países. El mantenimiento del paraíso es a costa de los locales, que siguen aportando infraestructura para el beneficio de un empleo mal remunerado y sin garantías laborales, pero que se requiere para contribuir al paraíso recuperado y prometido de los jubilados del primer mundo. De allí que Cancún y la Riviera Maya sean territorios donde se asienta una importante inversión nacional y extranjera¹¹⁶ en espera, a su vez, de los retirados *baby boomers*: “la tierra prometida a la nueva demanda prometida”.

Desde hace ya una década, la actividad inmobiliaria ha venido desempeñado un papel relevante en las formas que ha adoptado el desarrollo en Cancún y la Riviera Maya, en tanto ahora se tiene una porción minoritaria, pero relevante, de población nacional y extranjera motivada por la adquisición de segundas residencias asociadas a los procesos lúdicos y vacacionales. La motivación básica que se tiene para la adquisición de una segunda residencia es el atractivo del lugar para el turismo. Para el inversionista inmobiliario esto se traduce en una demanda potencial bien identificada y potencialmente provechosa para fines de rentabilidad (ver Hiernaux, 2009). Desde la perspectiva de la demanda (los viajeros), la motivación básica para la compra de una segunda residencia se asocia a varios factores¹¹⁷. De esta forma, esas segundas residencias frecuentemente son las que se utilizan en algunos destinos turísticos como alojamiento alternativo para renta de las familias y grupos grandes de amigos. Por las razones mencionadas, cada destino tiene variables que le influyen para la caracterización del patrón de comportamiento de segundas residencias.

Debido a la existencia de una masa importante de alojamiento (poco más de 60 mil cuartos en total, distribuidos en Cancún y la Riviera Maya al finalizar el año 2007), se genera una intensa competencia por turistas que se traduce en agresivas ofertas para mantener ocupaciones adecuadas y presiona a la

¹¹⁶ Según los datos de inversión de SECTUR para el 2007, el total nacional fue de 4,463.96 millones de USD a Diciembre del 2007 correspondiendo el 43.8% a la inversión extranjera y el 56.2% a la nacional. Los Estados con mayor inversión eran: Quintana Roo --29.6% del total nacional--; Sonora 18.2%, Baja California (11.7%); Nayarit (10.7%) y Sinaloa (9.1%). Estos cinco Estados constituían el 78.35% del total nacional de inversión privada. La inversión en destinos de playa (en particular Riviera Maya), significaba el 60% del total; la frontera norte tenía un 30%. Ni la Región Centro ni el Mundo Maya tenía significación. (Sectur, 2007: 4 y 6).

¹¹⁷ 1) La imagen y atractivo de un destino, que puede significar la deseabilidad para dirigirse o estar en él --vivir, poseer una propiedad—. Este factor influye en el potencial inmobiliario de segunda residencia cuando la motivación básica de compra es la inversión (porque se tiende a asegurar la posibilidad de renta sobre todo en temporadas altas, cuando la oferta hotelera se satura y se elevan los precios con el consecuente beneficio para los propietarios). 2) El volumen y calidad de la oferta de alojamiento del destino, que incide en el potencial de gasto y en las posibilidades alternativas de alojamiento de usuarios potenciales frecuentes --por ejemplo el de hombres de negocios que buscan estadías de largas temporadas--; también en el mercado vacacional, sobre todo el familiar, que supone un gasto elevado en condiciones de alojamiento con tarifas “de temporada alta” normales. 3) La cercanía del destino a la localidad de residencia del viajero y comprador potencial, que influye en la frecuencia con la que se visita el destino y por lo tanto, en la consideración de la recurrencia y en la posibilidad de aceptar los costos asociados a la adquisición de una segunda residencia versus el alojamiento hotelero; 4) La frecuencia de viaje en grupos familiares que suponen un gasto alto en alojamiento tradicional y que se compensa, si se tiene la capacidad económica para ello, con la compra de una segunda residencia y que también está asociado a lo mencionado anteriormente en el punto 3. (Jiménez y Sosa, 2009).

baja las tarifas del alojamiento. Debido a ello, el mercado internacional –y en menor medida el nacional—, se favorece de la existencia de paquetes y ofertas de alojamiento muy atractivas –operadas por TO, mayoristas o empresas inmobiliarias que se encuentran en Internet---, que puede significar potencialmente, una reducción significativa en el gasto de alojamiento. Ello asegura el tráfico de posibles compradores cuyas motivaciones se desplazan de una adquisición por uso a una adquisición por inversión: se asegura ocupación y renta e ingresos adicionales para la persona que invierte como propietario de una vivienda vacacional. Y ello amplía considerablemente la demanda de bienes raíces retroalimentando el proceso.

En la región, la combinación de los procesos descritos que se verificaron en los 80's, pero sobre todo en los 90's, impulsó importantemente diversas fórmulas de optimización financiera en el contexto de la utilización vacacional e inmobiliaria (como el tiempo compartido y variantes como las fracciones, así como las propiedades de diverso tipo), contribuyó en Cancún a incorporar oferta complementaria para el destino turístico habiendo tenido también influencia en el desarrollo de la oferta de segunda residencia y por lo tanto, en la renta de las diversas fórmulas y planteamientos del alojamiento extrahotelero. Y así influyó en la forma que ha adoptado el desarrollo urbano-turístico en la región. Pedro Joaquín Coldwell reconoce que, si bien los procesos que tuvieron lugar en el desarrollo se encontraron bajo control en los primeros años de Cancún, se ha pasado a un crecimiento acelerado y a la pérdida de control de los planes de desarrollo urbano y del uso de suelo. A su vez, la masificación ha deteriorado y abaratado la oferta de servicios. De ese modo, el crecimiento de la Riviera Maya puede considerarse como la continuación y extensión espacial de los procesos descritos para Cancún. En vez de incrementar el valor turístico de la región en su conjunto y en sus partes, la Riviera Maya contribuye al deterioro de la infraestructura existente (Joaquín, 2007b, p: 4).

La infraestructura que se ha desarrollado para la Riviera Maya, aporta al beneficio de los inversionistas privados que han prevalecido en la región. Como se verá posteriormente, la plusvalía que se genera por la combinación de condiciones favorables para la inversión es alta, aunque no se socializa como se hizo en el caso de Cancún. Por esos motivos, Pedro Joaquín considera la actividad en la Riviera Maya, como una versión acabada de maquila turística debido a que, una vez vendido el terreno al inversionista, ya no existe posibilidad relevante de intervención en la dinámica turística regional. De esta forma ---remata Pedro Joaquín---, la política turística existente ha consistido en facilitar esa maquila turística. (Joaquín, 2007b, p: 5).

Y las consecuencias han sido palpables por observadores atentos a estos procesos (Hiernaux, 1999; Torres 2000, 2005a, 2005b; Joaquín, 2007b). Comentando sobre los lineamientos de la política turística en la Riviera Maya, Pedro Joaquín Coldwell afirma que están conduciendo aceleradamente a una menor capacidad de conducción y control. Recomienda por lo tanto: "... una revisión a fondo del actual modelo turístico vigente desde hace más de 30 años y la implementación de una política turística que tenga como objetivo central un mayor control de ese proceso y el desarrollo de la región en el mediano plazo". (Joaquín, 2007b: 1). En una inusual crítica al modelo, reconoce que, en general, son restringidos los análisis profundos de la actividad que se limitan a estudios mercadológicos y no se considera políticamente correcto criticar el desempeño turístico si tiene signo contrario al evidente crecimiento que se muestra. "Existe pues un enfoque de análisis muy restringido y actitudes gubernamentales que no permiten avanzar en la comprensión de los problemas relacionados al desarrollo turístico actual y la formulación de una política turística más apropiada" (Joaquín, 2007b:2).

3.5. El desarrollo urbano de Cancún y de la Riviera Maya: el papel de las cadenas hoteleras

Las cadenas hoteleras han funcionado en el desarrollo turístico inmobiliario como elementos equivalentes a las “tienda ancla” en los centros comerciales y por razones similares de funcionalidad: nombres conocidos, familiares y confiables así como generación de tráfico de consumidores. El nombre de las cadenas y los atributos que promueve como propios, son elementos que se insertan en el imaginario del consumidor para facilitar la venta de una gran diversidad de productos y servicios entre los que se encuentran los bienes raíces. Como el desarrollo turístico de la región ha despegado a partir de Cancún, se puede asumir que los agentes turísticos que lo han detonado son responsables de las particularidades que ha adoptado su evolución. Y en este caso se encuentran las cadenas de hoteles, nacionales e internacionales, que constituyen el vínculo más territorializado de los agentes del sistema turístico. Y el crecimiento turístico ha llevado en paralelo un importante crecimiento poblacional que le dota de un extraordinario dinamismo a la región¹¹⁸. A escala macro, se prevé un desarrollo significativo y veloz de la región por efecto de la población residente y flotante (turística), que se refleja en la variedad e importancia de los desarrollos identificados.

En el horizonte de proyectos a futuro se incluyen todo tipo de subproyectos que, desde el punto de vista territorial e inmobiliario, totalizarían aproximadamente 3,951.4 Has adicionales en la región (Cuadro 3.9). Atribuibles a Cancún se tienen las 649.6 Has para proyectos de desarrollo inmobiliario. Pero su desarrollo implica no solo la evolución planeada del destino sino también la modificación consistente de su uso de suelo hacia un concepto más urbano residencial y con mayor densidad constructiva en lugar del hotelero. Como se ha comentado, hay hoteles que se han derruido para construir en su lugar condominios en tiempo completo: es el caso del hotel Aristos que se convirtió en el condominio Bay View Grand (ver Fotografía 2 del Anexo 5); el hotel Miramar Misión que también se convirtió en desarrollo condominial, así como la existencia de otros condominios en proyecto o en construcción y venta (ver Fotografía 3 del Anexo 5). En resumen, hay una modificación del uso de suelo de hotelero a residencial en particular en la zona turística, para intensificar su uso y aprovechar la alta valoración inmobiliaria de la zona. La mayor parte de la superficie es atribuible a tres proyectos inmobiliarios de FONATUR ---algunos de los cuales tenían ya tiempo en proyecto---. Puerto Cancún (Fotografía 1 del Anexo 5), el cuarto y más importante proyecto por la superficie y los subproyectos involucrados, tiene una cauda larga y aparentemente viciada: FONATUR vendió el proyecto al Sr. Michael Nelly, presidente y único accionista de Yucatán Investment Corp. y de Resort Holdings

¹¹⁸ Desde el punto de vista del desarrollo urbano y demográfico, Cancún y su zona de influencia (en particular Playa del Carmen, localidad que es cabecera del Municipio de Solidaridad y eje urbano y comercial de la Riviera Maya), ha verificado las tasas de crecimiento más altas del país en casi tres décadas: la segunda parte de los 70's; durante los 80's y durante los 90's Actualmente, el Censo de Población y Vivienda 2005 del INEGI contabiliza para el Municipio de Benito Juárez (Cancún) un total de 419,815 habitantes y para el Municipio de Solidaridad (Riviera Maya) un total de 135,589. Ello representa, respecto del año 2000, muy altas tasas de crecimiento y en el caso de Solidaridad (Riviera Maya con la población de Playa del Carmen) seguramente una de las tasa de crecimiento poblacional más altas del mundo. La cifra de la población total, sin embargo, se reconoce como mayor debido a que existe una dinámica migratoria muy acelerada (tiene una tasa de crecimiento intercensal del 15% anual en el periodo 1990-2000) que hace crecer la cifra de población de manera regular y muy importantemente. Lo anterior significa también una intensa construcción de vivienda residencial de diferente nivel socioeconómico para ambos municipios.

Evolución del Crecimiento Poblacional de Cancún: 2000-2005.

Municipio / población	2000	2005	TMCA 2000-2005
Mpio. Benito Juárez (Cancún)	419,815	572,973	6.4%
Mpio. Solidaridad (Riviera Maya)	63,752	135,589	16.3%

Fuente: Elaborado con los datos de INEGI; Censo de Población y Vivienda 2000 y 2005.

International, Inc. Pero el Sr. Kelly no ha sido un inversionista ejemplar porque fue encarcelado en Chicago, EUA, por fraude¹¹⁹. Y aparentemente esa no es razón suficiente para reconsiderar ---por parte de FONATUR o alguna agencia gubernamental--- el desarrollo de Puerto Cancún.

A lo anterior se le habían sumado importantes proyectos inmobiliarios ubicados ya en el municipio de Isla Mujeres (Cuadro 3.9), que hubiera constituido una adición de 976 Has al proyecto en la porción territorial norte. Las irregularidades de tenencia del proyecto detuvieron el proyecto Isla Blanca y los inversionistas españoles suspendieron su participación¹²⁰. El que involucra el macrodesarrollo del grupo de la familia Hank (Playa Mujeres), se mantiene (Fotografía 4 del Anexo 5) siendo un desarrollo que contempla lotes hoteleros y condominiales, además de marina y campo de golf de 18 hoyos con lotes habitacionales y comerciales.

¹¹⁹ El FBI reveló que Michael Eugene Kelly Hodgson defraudó a miles de inversionistas de EUA y 500 millones de dólares producto de ese ilícito fueron a parar al desarrollo Puerto Cancún, que pronto albergará algunos de los conjuntos residenciales más grandes del Caribe mexicano. El más reciente comunicado del FBI señala que Kelly Hodgson y sus cómplices utilizaron el dinero obtenido mediante fraudes para comprar hoteles, negocios, casas, yates, automóviles, un avión, un club nocturno (The City) y un desarrollo inmobiliario (Puerto Cancún), donde Hodgson residió varios años antes de que lo arrestaran, en diciembre de 2006. Caribbean News. *Lava Cancún dinero defraudado a ahorradores de Estados Unidos*. 13 de mayo del 2008.

¹²⁰ Ante diversas irregularidades, el Tribunal Unitario Agrario anuló dos títulos de propiedad del empresario Arturo Bojórquez León, quien se decía dueño de los predios turísticos de Isla Blanca. A través de un fideicomiso, ya había vendido gran parte de la tierra a inversionistas españoles (los grupos Obratur S.A. y Grumasa del Grupo Martinon, constructora y desarrolladora de hoteles en Canarias, Sudamérica y el Caribe). Noticaribe. 27-Ago-2007. http://www.noticaribe.com.mx/cancun/2007/08/anulan_ventas_en_isla_blanca.html

Cuadro 3.9. Complejos Inmobiliarios en Cancún (2007)

Puerto Cancún	Fideicomiso: Banco Invex, FONATUR y Promotora de Desarrollos de Puerto Cancún.	Av. Bonampak, Cancún.	Complejo inmobiliario	325 Has	7.5 km	Conservación ecológica (78 has); Campo de golf (82 has); Marina, Residencias unifamiliares; Condominios, zona hotelera, zona comercial. (proyecto en 10 Has: Hotel Novo Cancun (250 cts) con Hansa Urbana (Hotelería HM) de España; más torre en condominio.
Malecón Cancún	FONATUR	Av. Bonampak, Cancún.	Complejo inmobiliario	Total; 275 Has . 67 Has (vendible)		Centro urbano náutico, de alta densidad; de carácter mixto para oficinas, vivienda y comercio; con terminales de transporte terrestre y náutico, malecón y rambla turística; centro cultural y de las artes; campo de golf público de 9 hoyos y pista de canotaje.
Lomas de Vista Hermosa	FONATUR	Av. Bonampak, Cancún.	Complejo inmobiliario	31.2 Has (vendible: 24.9)		Complejo inmobiliario dentro de la ciudad de Cancún: 38 Megalotes.
El Table	FONATUR	Av. Enriquez Savignac, Cancún.	Complejo inmobiliario	15.54 Has (vendible)		Desarrollo residencial de baja densidad en la Zona Urbana de Cancún. Con 65 lotes residenciales.
Hotel Misión Miramar se transformó en Torrer Emerald	Grupo Gran Coral	Bvd. Kukulkan, Cancún.	200 condominios	1.6 Has		Complejo inmobiliario dentro de la zona hotelera de Cancún
Hotel Aristos, luego Village se transformó en Bay View Grand	Grupo Sacal	Bvd. Kukulkan, Cancún Km. 9.5 Ite. 13	4 torres con 15 niveles y 192 condominios	2.2 Has	210 mts	Complejo inmobiliario dentro de la zona hotelera de Cancún
El Cid	Sr. Verdegúe Jr.	Puerto Morelos	Complejo inmobiliario	300 has		Complejo inmobiliario hotel, condominios y marina.

COMPLEJOS INMOBILIARIOS EN ISLA MUJERES (2007)

Playa Mujeres Resort	Grupo Hermes (Ing. Carlos Hank Rhon).	7 km al norte de Cancún	Complejo inmobiliario: hotelero, Campo de golf, Marina, Área Comercial y de servicios.	376 has	3.7 km.	Siete (7) lotes hoteleros; Vivienda residencial en Golf; Residencias turísticas en Marina (1,350 viviendas); y atraques para 180 embarcaciones; Área Comercial y Club de playa y de laguna. Reserva ecológica.
Isla Blanca (Indefinición por problemas legales)	Grupo Obratur S.A y Grumasa	17 km al norte de Cancún	Complejo hotelero e inmobiliario. Actualmente en litigio por tenencia de la propiedad.	600 has.	23 km de playa	Hotel de Gran Lujo; Hoteles Boutique; Villas de Diversas tipologías, EstudiosEstudios; Marina; Campos de Golf; Town Houses.

Fuente: Páginas electrónicas de los desarrollos y material impreso de promoción de ventas de los respectivos proyectos.

Asociación Mexicana de Profesionales Inmobiliarios (AMPI). **Mexican Caribbean Real State Guide**. 9a edición. Abril del 2007 y 13a edición: 32-34. Enero-Febrero 2008.

Gomez Mont (2007); FONATUR (2008). *Solicitud de Línea de Crédito CIP's Cancún, Loreto Huatulco. Resumen Ejecutivo*: 30.

Por otra parte, hacia la porción sur del territorio, ya en la Riviera Maya, se muestra el desarrollo inmobiliario más importante con una superficie a desarrollar de 2,325.8 Has de territorio para proyectos (Cuadro 3.10). Eso equivaldría, en superficie, al desarrollo de otro proyecto FONATUR Cancún¹²¹. Y como se observa en el siguiente Cuadro 3.10, son también las cadenas hoteleras, en

121

Superficie original de desarrollo de Cancún

Concepto	Superficie	(unidades)
Proyecto FONATUR	2,258	has
Zona Urbana	3,699	has
Reserva ecológica	1,919	has
Área Lacustre	4,824	has
Total	12,700	has

Fuente: Martí, 1985: 46.

particular españolas, las que han impulsado de manera muy relevante el desarrollo --siguiendo, de hecho, el modelo turístico balear---

En toda la franja costera del Municipio de Benito Juárez existen hoteles con potencial para un desarrollo basado en la comercialización de productos inmobiliarios: este sería por ejemplo, el caso del hotel Moon Palace (Fotografía 5 del Anexo 5); del Mayan Resorts cerca de Puerto Morelos y que es propiedad de un importante grupo turístico inmobiliario de origen nacional, que tiene desarrollos en Los Cabos, Vallarta y Acapulco. Lo mismo sucede con El Cid, de un desarrollo hermano ubicado en Mazatlán con marina y otros componentes inmobiliarios y de servicios. La superficie total es de 238 hectáreas, habiendo destinado 171 a reserva y parque ecológico municipal. En las restantes 67 hectáreas se plantea un Plan Maestro con marina y lotes de diferente tipo para el desarrollo inmobiliario.

Cuadro 3.10. Complejos Inmobiliarios en la Riviera Maya (2007)

Nombre	Desarrollador	Ubicación	Concepto	Superficie	Frete de playa	Proyectos contenidos
Playacar	Gupo SIDEK (originalmente)	Playa del Carmen	Complejo inmobiliario con zona hotelera, comercial, condominios y lotes.	345 has (Estimado)		Campo de golf (18 hoyos), Casa club; Zona hotelera y Zona Comercial. Lotes, casas y condominios.
Bahia Príncipe Riviera Maya Residencial Golf Resort	Grupo Piñero/Soltour/Bahía Príncipe Clubs & Resorts	Carr. Chetumal-Cancún Km. 250.	Complejo inmobiliario	290 has.	Con frente de playa. También al otro lado de la carretera pero integado al terreno con hoteles y playa	Campo de golf (27 hoyos), Casa club; Campo de prácticas; hotel boutique ; SPA; Clínica y Zona Comercial. Lotes, casas y condominios. Hoteles: Gran Bahía Príncipe Tulum ; Gran Bahía Príncipe Akumal y Gran Bahía Príncipe Cobá .
Gran Coral	Grand Coral Riviera Maya, desarrollado por el Grupo Español Gran Coral.	Playa del Carmen	Complejo inmobiliario	230 has	Construido sobre un terreno de más de 128,000 m2 y 200 metros lineales de playa.	El desarrollo que contará con lago, campo de golf y un pequeño hotel . En total serán 7,000 (siete mil) unidades habitacionales. El conjunto Mareazul contará con 300 departamentos de lujo de 2, 3 y 4 recámaras frente a la playa.
Iberostar Playa Paraiso	Iberostar (Miguel Fluxa)	Carr Cancún Chetumal: Km. 309	Complejo hotelero	27 has		Campo de golf + Iberostar Paraíso Beach (424 cuartos), Iberostar Paraíso del Mar (388), Iberostar Paraíso Lindo (448), Iberostar Paraíso Maya (432).
Secrets Capri Riviera Maya				28 Has.		
Mayakobá	OHL Concesiones (España).	Carr Cancún Chetumal: Km. 250	Complejo hotelero inmobiliario	Total: 650 has (actual: 259 has)		Hotel Fairmont . Hotel Viceroy . Hotel Rosewood y Residencias Rosewood ; Villas.Banyan Tree (120) abrirá en 2008
Moon SPA & Golf Resorts	Sr. José Chapur	Carr Cancún Chetumal	Complejo hotelero inmobiliario	62 has (156 acres)	600 mts.	3 Campos de golf de 9 hoyos y 6 hoteles: Xpu-Ha Palace; Aventura Spa Palace ; Cancun Palace ; Sun Palace ; Moon Palace ; Beach Palace (All inclusive todos) . Venta de Tiempo compartido.
Mayan Resorts	Daniel Chávez	Carr Cancún-Chetumal	Complejo hotelero (tiempo compartido), condominial e inmobiliario	300 has aprox (Estimado)		Campo de Golf, lago, condos
Complejo Residencial Selva Mar	Grupo Entorno	Playa del Carmen (Zona Diamante)	Complejo residencial de condominios residenciales	51.8 (37 lotes de 1.4 has c/u)		La Ceiba (17 casas independientes); Parque Real (Condominios de lujo : 110-270 ms). y Villas del Mar (5 villas de lujo). La Ceiba (condominios de lujo).

Fuente: Páginas electrónicas de los desarrollos y material impreso de promoción de ventas de los respectivos proyectos.

Asociación Mexicana de Profesionales Inmobiliarios (AMPI). **Mexican Caribbean Real State Guide**. 9a edición. Abril del 2007 y 13a edición: 32-34. Enero-Febrero 2008.

Gomez Mont (2007); FONATUR (2008). *Solicitud de Línea de Crédito CIP's Cancún, Loreto Huatulco. Resumen Ejecutivo*: 30.

Con todos esos proyectos, se pone en evidencia la necesidad de incorporar toda la gama de productos turístico-inmobiliarios que expandan el mercado de manera paralela¹²². Las consecuencias de tal crecimiento son inevitables y nos lleva a predicciones relativas a la presión sobre los recursos naturales y su preservación, que no son optimistas.

También se pone en evidencia la diferencia que tuvo el desarrollo turístico de Cancún hasta la etapa reciente, en que el municipio ha permitido la modificación del uso de suelo por conceptos inmobiliarios masivos. La superficie promedio de los lotes en la primera etapa de Cancún, fue de poco menos de 2 Has (Cuadro 3.11). En la segunda etapa casi se duplicó a 4 Has; en ningún caso alcanzó la superficie que tienen los desarrollos hoteleros ancla, que son típicos del impulso desarrollista actual. Las localidades de Cancún e Isla Mujeres, con sus proyectos en desarrollo, no alcanzan la superficie de desarrollo de la Riviera Maya.

El concepto de desarrollo actual no tiene una pretensión de desarrollo turístico sino como excusa. El verdadero objetivo es inmobiliario; no son las divisas o el empleo sino la rentabilidad del capital a partir de la venta rápida y al mayor precio posible de la tierra. Los beneficiarios de tales ganancias serán los propietarios de los lotes, no la sociedad que le dio recursos y sentido a la millonaria inversión original de Cancún.

¹²² Hasta el año 2004 en el que se realizó un estudio de segundas residencias en Cancún y la Riviera Maya (Jiménez y Sosa, 2008), la AMPI Riviera Cancún (Asociación Mexicana de Profesionales Inmobiliarios), estimaba que en los próximos años el Caribe mexicano alcanzaría una oferta del 20% de condominios de playa, departamentos con costo promedio de 450 mil a 650 mil USD y de residencias en zonas urbanas consideradas como segundas casas para los inversionistas. Los expertos y analistas pronosticaban, hasta la crisis financiera actual, un explosivo desarrollo de la industria turístico-residencial en la zona. Con la crisis inmobiliaria actual, está por verse el proceso de desarrollo futuro aunque el modelo ya está formulado.

Cuadro 3.11. Superficie de los lotes hoteleros en el desarrollo de Cancún

	Hotel	Superficie en Has		Hotel	Superficie en Has	
1a ETAPA de CANCUN						
1	Fiesta Americana Cancun Plaza	1.70	17	Condos kin Ha	1.80	
2	Excelaris Hyatt	4.50	18	Presidente	2.20	
3	Sierra Radisson	2.00	19	Maya Caribe	1.10	
4	Sunset	1.60	20	Villas Takul	1.40	
5	Miramar Mision	1.60	21	Gran Caribe Real	2.90	
6	Aristos	2.10	22	Casa Maya	2.20	
7	Condominios Maralago	0.70	23	Club Internacional	1.50	
8	Condominios Clarisa y Palma	0.70	24	Calinda (Holiday Inn)	3.40	
9	Cndominios Girasol	2.10	25	Costa Real	1.20	
10	Hotel Krystal Total (2 lotes)	2.50	26	Condominios Suites Marsella	0.30	
11	Hotel Regency	1.30	27	Aqua Marina Beach	1.10	
12	Camino Real	4.00	28	Hotel Carrusel	0.80	
13	Fiesta Americana Coral Beach	3.70	29	Plaza Las Glorias	0.96	
14	Condos Punta Cancún	4.90	30	Hotel BlueBay (2 lotes)	2.00	
15	Fista Americana (Pueblito)	1.50	31	Verano Beat	0.80	
16	Cancun Viva (Oasis Calinda)	1.60	32	Barceló las Perlas	s-d	
					Sumatoria muestra de hoteles	60.16
					Promedio de valores existentes	1.94
2a ETAPA de CANCUN						
1	Conrad Hilton	4.50	13	Hotel Playa Oasis (3 lotes)	11.50	
2	Westin Regina	n-d	14	Fiesta Americana	4.10	
3	Puesta del Sol-Sun Palace	1.20	15	Melia Tuquesa	7.70	
4	Cancun plaza	1.60	16	Marriott	6.80	
5	Royal Solaris caribe	1.80	17	Condohotel Dunas	n-d	
6	Hoel Brisas	1.90	18	Cancun palace	4.20	
7	Sol y Mar	2.10	19	Le Meridien	1.50	
8	El Pueblito	2.90	20	The Ritz Carlton	3.00	
9	Hilton total (2 lotes)	5.00	21	Casa Turquesa	0.60	
10	Royal Islander	3.40	22	Playa Marlin	1.20	
11	Royal Caribbean	3.80	23	Sheraton Towers	n-d	
12	Royal Mayan	n-d			Sumatoria muestra de hoteles	72.10
13	OMNI Cancun	3.30			Promedio de valores existentes	3.79
Servicios y Playas Públicas						
	Centro de Convenciones	1.90		Playa Caracol	1.20	
	Playa Delfines	4.50		Playa Langosta	0.60	
	Playa Chac Mool	1.10		Playa Ballenas	2.50	
					Sumatoria de servicios existentes	11.80

Fuente: Elaborado con el Plano de FONATUR.

Lo anterior significa una presión muy importante sobre los recursos y un desarrollo impulsado por intereses financieros que tienen en el turismo su fuente primaria de generación de utilidades. Para representar las diferencias en la condición del desarrollo de Cancún y la Riviera Maya, hemos esquematizado la evolución del crecimiento en cuartos y consecuentemente, la presión que ejerce el crecimiento de cuartos y la población flotante e inmigrante sobre el territorio y los recursos. Los términos cuantitativos ponen en evidencia la brutal presión que se ejerce sobre los recursos de este territorio, en particular de la Riviera Maya (Cuadro 3.12 y Gráfico 3.4).

Cuadro 3.12. Evolución histórica del crecimiento de Cancún y la Riviera Maya (datos: 1975, 1985, 1995, 2005 y 2007)

	1975		1985		1995		2005		2007 ^{f/}	
	Cancún	Riviera Maya	Cancún	Riviera Maya	Cancún	Riviera Maya	Cancún	Riviera Maya	Cancún	Riviera Maya
Hoteles	12	0	59	n-d	121	51	140	326	145	350
Número de cuartos	1,322	0	6,591	<200*	18,891	1,470	27,518	26,980	27,855	32,758
Promedio de cuartos por hotel	110	0	112	n-d	156	29	197	83	192	94
Turistas ^{1/} (en miles)	133.1	0	1,221	n-d	3,145	506.7	3,074	2,195	3,003	3,715
Población	2,663	-	33,273	-	167,730	n-d	572,973	135,589	690,174	213,286
Habitantes por cuarto	2	-	5	-	9	-	21	5	25	7

^{1/} Turistas al fin del año.

* Estimado

a/ Las cifras de SECTUR, son las que se utilizan para los datos históricos. El primer año que refieren es 1993, que se ha tomado como año base de registro para 1995. En ese momento se denominaba "Corredor Cancún - Tulum" y se registraron 51 hoteles con 1,470 cuartos.

También se registraron un total de 125,085 turistas nacionales y 381,641 extranjeros. (Fuente: Fideicomiso de la Riviera Maya).

b/ Hasta diciembre del 2005, en el registro de las cifras de hoteles y cuartos se contabilizaba el turismo residencial. A partir de enero de 1996, se registran sólo los establecimientos hoteleros para hacerlas comparables con otros destinos. La cifra que aquí se anota es la de enero del 2006, es decir, corresponde sólo a establecimientos hoteleros.

c/ Hasta 1993, el territorio que ahora es el Municipio de Solidaridad (donde se localiza la Riviera Maya, se encontraba integrado al municipio de Cozumel.

A partir de ese año se constituyó como Municipio independiente

d/ Cifra anterior al Huracán Wilma.

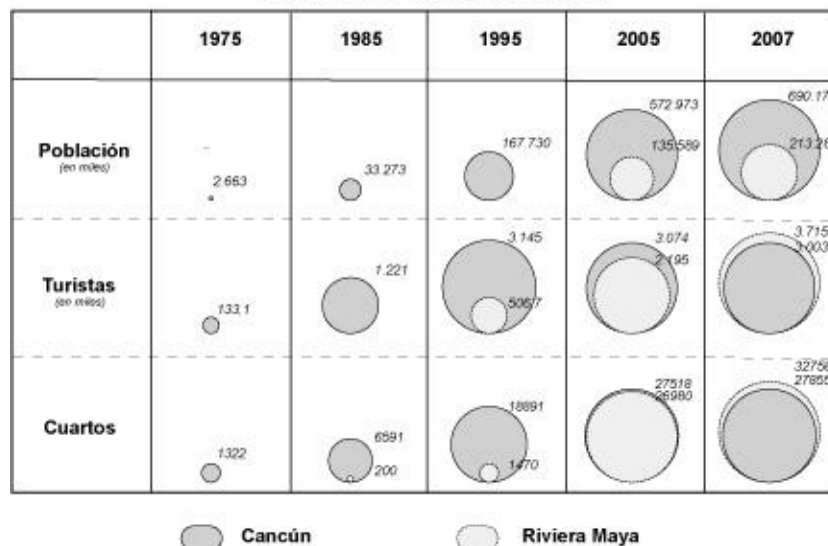
e/ Cifras estimadas a partir de las tasas de crecimiento.

f/ Para el año 2007 se tomaron las cifras de turistas de SECTUR.

Fuentes: Elaboración propia con datos del INEGI; del Fideicomiso de la Riviera Maya (Depto de estadísticas); Barómetro Turístico de Cancún (Asoc de Hoteles de Q.Roo) y SECTUR y FONATUR. Estadísticas históricas.

Gráfico 3.4. Representación de la evolución histórica del crecimiento de Cancún y la Riviera Maya (datos: 1975, 1985, 1995, 2005 y 2007)

Figura 1. Cancún y Riviera Maya: evolución de la población, turistas y número de cuartos, 1975 - 2007



Fuente: elaboración propia con datos de INEGI; del Fideicomiso de la Riviera Maya (Departamento de estadísticas); Barómetro Turístico de Cancún (Asociación de Hoteles de Q. Roo), SECTUR y FONATUR.

Esa situación también ha influido importantemente en el mercado inmobiliario de segundas residencias ---y en el turismo que se recibe en la región en general---, porque ha incidido en los patrones de utilización de la vivienda urbana tanto para uso turístico como para uso comercial (visitas por negocio de aquellos que se alojan en vivienda residencial).

En términos de la demanda, la estrategia ha sido atraer a las personas al destino (o a los destinos) después de lo cual, y debido a la belleza de los lugares, empiezan a evaluar la adquisición de un bien inmueble para una segunda residencia, bien sea para jubilación, descanso o para renta. En realidad lo anterior parece verificarse de manera combinada sobre todo en segmentos de alto ingreso-gasto que no requieren de complemento para asegurarse el pago de los costos y gastos que supone la tenencia de una segunda residencia. Es en los casos donde se espera generar cierto ingreso cuando se pone a disposición de renta en alguna de las modalidades existentes (administrada por el mismo propietario, por terceros o en pool de renta) y es también el segmento que más parece haber sido afectado por la crisis financiera mundial actual.

Además de las características de ubicación, existen también diferentes motivaciones para la adquisición de una vivienda según se trate del mercado nacional y extranjero. Para el comprador extranjero, suele ser un gran atractivo al jubilarse el poder vivir en un lugar que se precia de paradisíaco, sumado a la posibilidad real de reducir el costo implicado en su mantenimiento que, en México, es más bajo que en otros países emisores.

La crisis financiera mundial ha afectado considerablemente el mercado inmobiliario de EUA y de México por las expectativas en los jubilados. Sin embargo, las motivaciones clave de los compradores extranjeros según los especialistas siguen siendo: inversión “alcanzable” y de largo plazo, que permite afrontar la jubilación de la mejor manera porque en muchos sentidos (relativo a algunos servicios, por ejemplo) se pagará menos que en su propio país. Los mecanismos de financiamiento y de renta auxiliarían a la amortización de la deuda pero las perspectivas de compra en países como México seguirían siendo favorables a los compradores jubilados potenciales.

Los factores a considerar para la explicación del comportamiento actual de desarrollo inmobiliario del mercado mexicano son: a) las facilidades de crédito inmobiliario ---que ha estado disponible y a pesar de que, con la crisis financiera actual, se ha suspendido en EUA y se ha limitado en México---; b) la inutilidad del ahorro, que ha sido sustituido por el consumo anticipado (tarjetas de crédito), con la adquisición de bienes raíces como protección del capital; y, c) la posibilidad de invertir con utilidades en destinos turísticos que permiten rentar a visitantes y generar una plusvalía que no generan los mecanismos bancarios tradicionales. En efecto, hay quienes adquieren propiedades por inversión y esperando revenderlas cuando la plusvalía sea mayor¹²³. Y esa sería una de las motivaciones relevantes del mercado nacional (sobre todo en Cancún por su popularidad y su atractividad) y pone en evidencia un mecanismo de rentabilidad del capital que ha hecho del ahorro en México un anacronismo financiero. Lo anterior también se debe a la experiencia de los últimos 30 años en el país que, con las sucesivas devaluaciones y crisis financieras (1976, 1982, 1987, 1994 y 2009), han depauperizado a los ahorradores creyentes en el sistema bancario. En consecuencia, se han buscado nuevas formas de aseguramiento financiero familiar en la que la inversión inmobiliaria está en un lugar destacado. De esta manera, la inversión inmobiliaria se ha convertido en un mecanismo alternativo del ahorrador mexicano que observa en ello un refugio rentable de su dinero y no desea volver a sufrir por los errores de política económica. Esos son aspectos relevantes para comprender la dinámica del comportamiento inmobiliario de la demanda.

¹²³ De acuerdo con el presidente de AMPI Riviera Maya, los precios en la zona tienden a subir. Afirmaba que en 1994, el costo por metro cuadrado en el país era de 1,500 USD pero en la Riviera Maya estaba subiendo y esperaba que llegara a los 4 mil USD. Daniela Leiserson. "Riviera Maya". **Real Estate. Market & Lifestyle**. No. 12. 2004. p.33.

3.6. Procesos territoriales del funcionamiento turístico de la Cadenas hoteleras, en el modelo de desarrollo de Cancún y la Riviera Maya.

Para comprender el modelo urbano actual de la región y sus diferencias, se requiere conocer las particularidades del desarrollo turístico de Cancún, que se enfocó en el componente hotelero y turístico recreativo, con lotes definidos, de un tamaño más o menos estándar, además de imponer restricciones de uso, conforme a un reglamento de construcción que implicaba, en general, la imposibilidad de aprovechamiento inmobiliario ulterior; en otras palabras, FONATUR evitaba la especulación inmobiliaria. Aunque actualmente la reglamentación ha sido arrollada por las presiones al crecimiento de alta densidad, definió en su origen las particularidades del desarrollo de la ciudad y de su zona hotelera, que se concentró en el desarrollo hotelero, salpicado de algunos lotes condominiales (y comerciales), independientes de los hoteles.

Las tendencias de crecimiento y las características del desarrollo urbano de Cancún, ponen en evidencia estrategias de rentabilidad a partir de las particularidades de la operación hotelera como negocio con potencial rentable. Es conocido que la rentabilidad del negocio hotelero llega a ser problemático y con recuperación a largo plazo (al menos hasta los 90's porque esa situación se ha modificado como se ha comentado anteriormente). El componente inmobiliario significaba la venta del inmueble, y era frecuentemente lo que le otorga a los proyectos las tasas de recuperación (Return on Investment o Tasa Interna de Retorno) que requieren los proyectos financieramente aceptables. El hotel también genera un flujo de consumidores específicos, cautivo en ciertos momentos en ciertos contextos, que a su vez, genera otras posibilidades de negocio en las localidades. Lo anterior significa que la construcción y operación de las instalaciones hoteleras generan una muy importante plusvalía en los terrenos circundantes que, en general, capitalizan los propietarios de esos terrenos colindantes o cercanos. Este fue el caso de Cancún por la naturaleza del trazo urbano turístico y por la legislación y normas de construcciones imperantes en su momento, que permitió, además, el impulso al desarrollo que, como ha sido mencionado anteriormente, fue lento y problemático en su inicio.

Por el contrario, en el desarrollo de la Riviera Maya se están generando proyectos donde el hotel es un componente más del desarrollo inmobiliario integral ---y que se necesita para la generación de prospectos---, donde la concepción eje del desarrollo es el de constituirse en un desarrollo inmobiliario integral que capitaliza la plusvalía del terreno que es de su propiedad y que inicia con un hotel (o algún centro de atracción: marina, campo de golf, etc.). Los casos existentes en México que han seguido ese modelo son diversos y de diferente condición, pero han tenido un efecto importante en la ejemplificación del modelo de funcionamiento urbano turístico (Las Brisas en Acapulco; Las Hadas en la Península de Santiago; Mayan Resorts en sus tres destinos (Acapulco, Los Cabos y Riviera Maya); Careyes en el litoral Pacífico de Jalisco y otros más) y apuntan al aprovechamiento endógeno de las condiciones que genera el flujo de visitantes al espacio que circunda el hotel. Y es en este contexto que se entendería la búsqueda de productos complementarios en la Riviera Maya (en este caso inmobiliarios), que permiten mejorar los flujos de ingreso y acortar el tiempo de recuperación, mejorando significativamente la rentabilidad.

Y estas condiciones permiten explicar la diferencia básica en el modelo de desarrollo urbano de Cancún de un lado y de la Riviera Maya por otro ---que, además, tiene externalidades que, en su momento, habría también que ponderar---.

Asociado a esa reconversión conceptual turística inmobiliaria, parece constituirse una refuncionalización de la oferta: el concepto normalmente empieza con una cadena hotelera donde se oferta de manera integral el espacio con aprovechamiento mixto del suelo y donde el hotel es parte de otros conceptos inmobiliarios complementarios (condominios, casas y lotes). De allí la oferta de campos de golf, normalmente asociado a ese tipo de oferta y de los cuales existen 13 en Cancún (ver Cuadro 3.13). Son pocos los que no están asociados a alguna cadena:

Cuadro 3.13. Campos de Golf en la región Cancún-Riviera Maya (2007)

	Nombre	Inicio de operaciones	Número de Hoyos
1	La Roca Country Club	2007 – 2008	18
2	Riviera Cancún	2007 - 2008	36
3	Puerto Cancún	2007 - 2008	18
4	Bahía Príncipe Riviera Maya Golf Resort	2007	27
6	Playa Mujeres Golf Club	2006	18
7	Camaleón, Maya Cobá	2006	18
8	Iberostar Playa Paraíso Golf Club	2005	18
9	Mayan Resort Grand Riviera Maya	2003	18
10	Moon SPA & Golf Club	2002	27
11	Playacar SPA & Golf	1994	18
12	Hilton Cancún, Golf Club	1994	18
13	Club de Golf Cancún Pok-tapok	1974	18

Fuente: Asociación de Campos de Golf del Caribe Mexicano, 2007: 48 y 50.

En síntesis, genera el tráfico de consumidores un entorno de selva con litoral marino que se percibe como paradisiaco y la cadena hotelera y su marca que representa el elemento familiar y de confianza. De hecho, ésta parece una función similar a la que juegan las tiendas departamentales en los centros comerciales: la función de la tienda ancla.

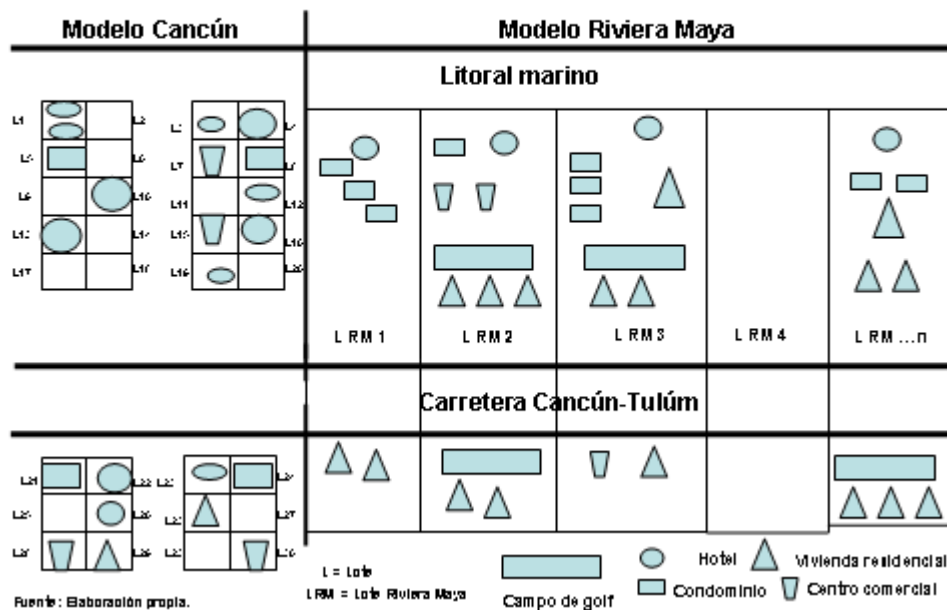
En las primeras etapas del desarrollo de Cancún, las restricciones impuestas por FONATUR en el diseño urbano de la zona turística, impedían asegurar a los hoteles el aprovechamiento de la plusvalía generada en su entorno. Por ese motivo, la plusvalía se expandía y se extendía al conjunto de lotes que integraban el desarrollo. Esa limitación constituye también una restricción en el negocio hotelero puro que, para los propietarios del terreno y del inmueble, es de largo plazo y de incertidumbre financiera. De allí que aprovechar la plusvalía que se genera en los terrenos circundantes es un atractivo relevante.

En la Riviera Maya, al asociar el desarrollo hotelero como base para un desarrollo inmobiliario y condominial ulterior, se reconoce el patrón de negocio que potencialmente le puede aportar al inversionista en los hoteles un importante negocio inmobiliario adicional y de corto-mediano plazo. Así es posible entender la diferencia en el patrón de crecimiento urbanístico (hotelero e inmobiliario) de Cancún y la Riviera Maya.

Así por ejemplo, el desarrollo de un hotel en el lote digamos 7 del modelo Cancún en el esquema (gráfico 3-5), genera una plusvalía en todo el conjunto pero en particular en los lotes 3, 6, 8, 10 y 11 que no es capitalizado por el propietario del lote 7 sino por el conjunto de terrenos que se encuentran circundándolo. Es lo que denomino plusvalía socializada porque no se ha privatizado sino que se genera para beneficio del conjunto. En el caso de la Riviera Maya, por el contrario, la construcción, operación y desarrollo de las instalaciones que se construyen, generan una sinergia que favorece significativamente el negocio hotelero pero también y sobre todo, inmobiliario, al constituirse el hotel en un generador abundante de prospectos de compra. La venta de los bienes raíces que le circundan,

ya con plusvalía, retroalimentan el proceso generando una espiral de plusvalía del que se beneficia básicamente el propietario del conjunto. Esta sería, sin duda, la plusvalía hegemónica descrita por Santos. (2000). Esquemáticamente se representaría como aparece en el Gráfico 3-5:

Gráfico 3-5. Representación esquemática de las diferencias del modelo de desarrollo urbano de Cancún y la Riviera Maya.



Para ilustrar lo que se describe, se muestran las fotografías de los planes maestros de desarrollo de proyectos en la Riviera Maya (fotografías 6, 7 y 9 del Anexo 5).

De esta manera en Cancún primero y la Riviera Maya inmediatamente después, se ha tendido un crecimiento turístico vertiginoso que ha llevado aparejadas diversas consecuencias para el funcionamiento turístico y para los propios pobladores de la región. La promoción y el desarrollo de las actividades turísticas han propiciado una fuerte dinámica migratoria, de nacionales y extranjeros, favorables para el aprovechamiento inmobiliario de diferente tipo y condición, turístico y no turístico. Este es el contexto en el que el desarrollo urbano de Cancún y la Riviera Maya se diferencian. Las particularidades de la planeación urbana de Cancún ha limitado el aprovechamiento de la plusvalía generada por la actividad originada en las inversiones y se ha socializado para el conjunto de los terrenos que componen el desarrollo (plusvalía socializada) aunque ésta es una condición que se está revirtiendo: la reconversión condominial de hoteles y la modificación de la densidad constructiva apuntan a esa conversión. Por el contrario, la diversificación de oportunidades vinculadas con la actividad inmobiliaria, parecen tener una respuesta lógica en la Riviera Maya, en la que esa plusvalía puede ser plenamente aprovechada por los mismos generadores del tráfico turístico, creando condiciones de rentabilidad financiera inmediata y de largo plazo: es una plusvalía hegemónica porque se privatiza el beneficio con la venta de los productos inmobiliarios que se encuentran dentro del propio desarrollo, aportando de manera limitada al conjunto restante de la región. Esto tiene sin embargo, presiones de diferente tipo sobre el territorio, sobre el medio ambiente y sobre los servicios de la región, en particular el desarrollo de infraestructura de acceso, que tendrían que ser evaluados en correspondencia con la aportación real y efectiva que hagan esos negocios a la condición de la infraestructura y los beneficios a la comunidad local. La evaluación parece indispensable para poder

comprender la contribución del beneficio efectivo de tales desarrollos y ponderar la creciente privatización de las ganancias y la socialización de los altos costos asociados al desarrollo de Cancún en su origen y hasta el momento¹²⁴ (por ejemplo, con el gasto en la recuperación de playas que, desde al huracán Wilma en el 2005, se hace año con año).

Tampoco podemos olvidar los costos sociales asociados a la operación del funcionamiento turístico inmobiliario, en tanto la venta de tierra tiene una aportación limitada al desarrollo de la región porque si bien contribuye al sector de la construcción cuando existen edificaciones, su contribución al valor agregado es mínima para el desarrollo efectivo y armónico de la región. Más bien por el contrario, en su afán de rentabilidad, las prácticas de la operación hotelera presionan los elementos más débiles del eslabón de los costos operativos. Así que los puestos de trabajo que normalmente se ofrecen en los hoteles ofrecen son de gran incertidumbre laboral y en condiciones de ingreso precario por ser poco calificadas y al ser trabajadores fácilmente sustituibles. La incertidumbre y los bajos salarios generan desconfianza y frustración con lo que se abona el campo para fenómenos que se encuentran en un espectro más oscuro. La criminalidad que se vive en Cancún, asociado al tráfico de armas; de enervantes, de mujeres y de niños, no es un tema inconexo del tema económico y social de la región. Está íntimamente relacionado con las operaciones del sector económico más importante del estado (el turismo y sus actividades anexas y conexas) y se debe tener siempre presente dada la precaria seguridad en la región. El mismo senador Pedro Joaquín Coldwell señala que las condiciones de la población inmigrante, frecuentemente impreparada, y la precariedad de las condiciones laborales, en conjunto con la falta de educación y de prospectos de mejoría en la vida,...”Son fuente proveedora de actividades delictivas tradicionales y proclives al narcotráfico y narcomenudeo. Las bandas juveniles coinciden con el crimen organizado, y las condiciones de inseguridad atentan contra los núcleos poblacionales y las zonas turísticas...El modelo de desarrollo funciona y crece, pero no repara las secuelas de pobreza y desigualdad los cuales provienen, en buena medida, de los rezagos presentes en el resto del país” (Joaquín, 2007: 4). Predice. “La perspectiva futura es incierta, en tanto se pueden multiplicar eventualmente, fenómenos de delincuencia y corrupción en los órganos de procuración y administración de justicia y en el conjunto del sistema penal” (Joaquín, 2007: 5). Concluye, entre otros argumentos, con el siguiente: “No solo por un deber elemental de justicia y humanismo, sino por conveniencia propia, procurar el bienestar colectivo de los habitantes se convierte en una meta común de los actores involucrados en el turismo” (Joaquín, 2007: 6).

La naturaleza de la actividad turística en la que hay agentes turísticos de envergadura así como turistas, pero también pobladores locales y recursos naturales y culturales que cuidar, reclama un mayor conocimiento de los procesos que se involucran en él y que requiere de una política pública informada, consecuente y defensora del bien común.

¹²⁴ Para el mes de agosto-septiembre del 2008, el subsecretario de Desarrollo Económico del Estado de Q. Roo informó que el estado participaba con el 23.1% de las ventas de propiedades inmobiliarias a nivel nacional afirmando que en ese momento se realizaba una inversión de 1,200 millones de USD en unos 15 proyectos turístico inmobiliarios que se ubicarían entre Isla Mujeres y la Riviera Maya. Manifestó que en el 2008, la aportación del sector inmobiliario ---que comprende actividades de construcción, venta y Administración--- era de 17,935 millones de pesos equivalentes al 15.7% del PIB del Estado. (Secretaría de Desarrollo Económico del Estado. **Inmobiliario**. Año 6. Número 33. agosto-septiembre del 2008. p: 2).

Conclusiones

La funcionalidad de las cadenas hoteleras está asociada a su espacialidad, siendo los hoteles los más territorializados de los actores del sistema turístico. La comprensión de su conducta, requiere del entendimiento de los mecanismos que les impulsan y que se encuentran en el ámbito de la administración, la economía, las finanzas así como del contexto en el que se han desarrollado.

La identidad de las cadenas y su extensión geográfica mundial, auxilian a la difusión de sus servicios y sus marcas; la estrategia de representación y expansión geográfica que muestran las cadenas hoteleras internacionales, retroalimentan positivamente las imágenes asociadas a los atributos de esas marcas. Esto auxilia a su posicionamiento mundial en la mente del viajero vacacional y de negocios.

En el actual contexto global, las más importantes cadenas del mundo se encuentran en expansión y prefieren formas de operación que excluyen la inversión directa pero mantienen el control de los flujos y la asociación con la marca a través de contratos de franquicia y de administración. Esta es la característica más importante en la hotelería del SXXI: cuantiosas inversiones globales en la marca y poca o nula inversión en activos tradicionales, que se favorece por un contexto generalizado de impulso al turismo en muchas regiones receptoras del mundo.

La escala a la que se piensa en el negocio turístico internacional requiere de una concepción que es muy difusa a escala local. Por ese motivo, las implicaciones son a menudo deficientemente comprendidas a nivel local, porque se derivan de las decisiones que se toman a escala mundial, global. El mundo de la finanzas ha permeado de muchas y diferentes maneras el mundo de la política y la economía ---cuyas sorpresas, por cierto, han significado una gran debacle en el mundo económico en el segundo lustro de la primera década del SXXI---. Y eso incluye naturalmente a la hotelería con su componente inherente: lo inmobiliario. Los fondos de inversión como mecanismo de inversión han sido la fórmula a través de la cual se han adquirido y enajenado empresas hoteleras e inmobiliarias y han jugado un papel poco conocido en la expansión hotelera e inmobiliaria. De aquí el mundo del turismo se trastoca porque se enlaza con actividades que están en la mira de las sospechas más oscuras de las actividades comerciales ilícitas y cuyos recursos parecen haber permeado a las inversiones inmobiliarias a escala mundial. Y la naturaleza de la función hotelera y su ya largo proceso de internacionalización, en conjunción con la naturaleza de los viajes, tiene un atractivo natural para las operaciones globales.

La expansión de las cadenas obedece a razones se encuentran en una combinación de factores: la rentabilidad del negocio hotelero; el favorable contexto de apoyo en los destinos receptivos; nuevos contextos de mercado y financiero que auguran la bonanza --pasada la crisis hipotecaria de EUA--, en la esfera del ámbito turístico inmobiliario, con los jubilados y los “*baby boomers*”. La crisis económica y financiera mundial de la actualidad diferirá el proceso de jubilación y tal vez sus condiciones, pero no lo detendrá indefinidamente. Es parte del sueño americano.

La evolución de la hotelería de cadena en México se ha vinculado a las condiciones de desarrollo del país. Pasó sucesivamente de los años 50's en que la hotelería de estándares internacionales en México era prácticamente inexistente ---y que requería de su modernización por la llegada creciente del mercado norteamericano, el más importante del país ---, a incorporar a las cadenas en el nuevo milenio en el escenario turístico típico de los destinos de negocios y de playa del país, con nuevos objetivos y procedimientos y con prácticas globalizadas.

La operación en cadena constituye un hecho relevante porque contribuye a definir la imagen y la relevancia de la plaza donde se encuentra operando, por la importancia de su fuerza de promoción y comercialización. Y lo anterior subraya la dinámica del negocio turístico internacional: el crecimiento

del turismo a playas por vía del mercado vacacional y la importancia de las grandes ciudades por el mercado de viajeros en el segmento de negocio asociado. La participación de las cadenas en los destinos de playa es muy relevante y han tenido capacidad para incidir en el diseño urbano y en el paisaje de las localidades, en particular del litoral. Otras consecuencias refieren su incidencia en el empleo, en los precios de la tierra y en la generación de plusvalía. Como colectivo además, se constituyen, en relevantes grupos de interés y de presión ante las autoridades de escala internacional, nacional y municipal. La hotelería mexicana tiene además vínculos con los fondos de inversión que han caracterizado el desarrollo de la hotelería internacional en los últimos 15 años y es, en realidad un reflejo de lo que sucede a esa escala.

Las reformas legales que se han verificado en México desde los 90's han propiciado un marco de actuación distinto de las empresas transnacionales en general y de las cadenas hoteleras en particular aunque los datos de la inversión extranjera directa (IED) en hotelería, no parecen reflejar un interés extraordinario en la actividad. Es de señalarse la persistencia de las cadenas internacionales en México así como la fugacidad de algunas cadenas mexicanas que no han resistido el paso de los años. En el país operan las más importantes cadenas hoteleras internacionales mientras que la única mexicana verdaderamente internacional es Posadas de México.

Las cadenas hoteleras internacionales y nacionales tienen un proceso de apropiación de recursos que aprovecha los mecanismos financieros que propician la dinámica turística y territorial de algunas localidades receptoras. Su acción social tiene particularidades vinculadas a prácticas de poder (capacidad de influir en decisiones de otros) que afectan el territorio, la función turística y el patrimonio de los habitantes locales.

A escala regional, Cancún y la Riviera Maya se han constituido en centros turísticos internacionales por excelencia y han influido en toda la Península de Yucatán y su economía. Contrasta con la situación de la mitad de los 70's, cuando Cancún iniciaba su desarrollo turístico con gran incertidumbre. Ello propició, en los primeros años de su funcionamiento, una muy intensa participación del gobierno federal: su desarrollo efectivo estuvo muy ligado a la inversión pública. El involucramiento de cadenas internacionales grandes y reconocidas las buscó el gobierno mexicano para asegurar la confianza de la demanda extranjera y nacional de alto ingreso. En estos momentos, las cadenas internacionales de hoteles definen, aunque de manera indirecta, algunas de las características del destino (y con él, de muchos otros destinos de playa del país).

Para el inicio del SXXI, las cadenas hoteleras ya se han expandido importantemente en México. La más notable particularidad de su presencia son las cadenas españolas, en particular de las Baleares, que mantienen prácticas de inversión directa que realizan adquiriendo hoteles ya en operación, o bien, terreno para la construcción de hoteles e inmuebles que les lleva de manera casi natural a la opción inmobiliaria. En tanto el negocio inmobiliario ha sido siempre un refugio de inversionistas con excedentes de capital o con necesidad de asegurar algo en el futuro, algunas de las regiones más idealizadas del mundo en el imaginario turístico, que asocia las imágenes del paraíso con los litorales tropicales, son también las más demandadas por un consumidor globalizado de los estratos más altos de esas sociedades, en la búsqueda de su irrenunciable ocio tropical o mejor aún, de su refugio jubilatorio a precios aceptables.

Las implicaciones territoriales son diversas y tiene diversas facetas pero en esa búsqueda del paraíso, las empresas deben ser "confiables" a los ojos del turista. El mantenimiento del paraíso es a costa de los locales, que aportan la infraestructura contra el beneficio de un empleo mal remunerado y sin garantías laborales, pero necesario para contribuir al paraíso prometido de los jubilados del primer

mundo. Así, para los retirados *baby boomers*, Cancún y la Riviera Maya se convierten en “la tierra prometida”. Si bien las motivaciones para los extranjeros es su trozo de paraíso a precios accesibles, también los nacionales participan, aunque por otros motivos: buscan protegerse de las recurrentes crisis económicas y financieras, haciendo de los bienes inmuebles el mecanismo de inversión, ahorro y protección. Y ello incide en su atractivo como producto comercial para los inversionistas y los operadores.

El nombre de las cadenas y los atributos que promueve como propios, son elementos que se insertan en el imaginario del consumidor para facilitar la venta de productos y servicios entre los que se encuentran los bienes raíces. Como el desarrollo turístico de la región ha despegado a partir de Cancún, se puede asumir que los agentes turísticos que lo han detonado son responsables de las particularidades que ha adoptado su evolución. Y en Cancún y la Riviera Maya el desarrollo sigue sin detenerse a cualquier consideración contraria al crecimiento. La suma de territorio que se incluye en los futuros proyectos turísticos conocidos, es similar a la superficie del proyecto original de Cancún. La vinculación del negocio hotelero con el negocio inmobiliario (en particular de cadena aunque no únicamente) se comprende mejor a partir del concepto de plusvalía. La construcción y operación de las instalaciones hoteleras generan plusvalía en los terrenos circundantes que, en general, capitalizan los propietarios de esos terrenos colindantes o cercanos. Este fue el caso de Cancún por la naturaleza del trazo urbano turístico y por la legislación y normas de construcciones que se impusieron en su origen y que impulsó su desarrollo. Las restricciones impuestas por FONATUR en el diseño urbano de la zona turística, impedían a los hoteles el aprovechamiento de la plusvalía generada en su entorno. Por ese motivo, la plusvalía se expandía y se extendía al conjunto de lotes que integraban el desarrollo. Es lo que se puede denominar plusvalía socializada porque se genera para beneficio del conjunto.

En la Riviera Maya, por el contrario, normalmente se generan proyectos donde el hotel es un componente más del desarrollo inmobiliario integral ---y necesario para la generación de prospectos---, donde la concepción eje busca capitalizar la plusvalía del terreno que es de su propiedad y que inicia con un hotel (o algún centro de atracción: marina, campo de golf, etc.). Así se genera una espiral de plusvalía del que se beneficia básicamente el propietario del conjunto retroalimentando el proceso. A ésta condición se le puede denominar plusvalía hegemónica. Las condiciones de plusvalía permiten explicar la diferencia básica en el modelo de desarrollo urbano de Cancún y de la Riviera ---aunque exista la tendencia a igualarse en su condición hegemónica---. De allí que los modelos de desarrollo urbano autocontenidos, sean preferentes en las inversiones aunque resultan socialmente excluyentes como requisito de una singularidad y exclusividad deseada por una demanda que podría ir a contrapelo de lo que ha tenido en su vida cotidiana.

En el modelo hegemónico, la inversión privada nacional y extranjera se apropia del paisaje y de la infraestructura pública, aportando muy escaso valor agregado al país y a la comunidad local. A la sociedad anfitriona le genera beneficios relativos porque no es clara su aportación fiscal y tampoco su contribución a un empleo razonablemente remunerado. El abrumador crecimiento tiene, además, presiones de diferente tipo sobre el territorio, sobre el medio ambiente y sobre los servicios de la región, que tendrían que evaluarse en correspondencia con la aportación real y efectiva que hagan esos negocios a la condición de la infraestructura y los beneficios a la comunidad local. Más bien por el contrario, en su afán de rentabilidad, las prácticas de la operación hotelera presionan los elementos más débiles de los costos operativos: en general prevalece la incertidumbre laboral con condiciones de ingreso precario por ser empleos poco calificados y al ser trabajadores fácilmente sustituibles. La incertidumbre y los bajos salarios generan desconfianza y frustración en los habitantes locales con lo que se abona el campo para fenómenos que se encuentran en un espectro más oscuro. La criminalidad que se vive en Cancún, asociado al tráfico de armas; de enervantes, de mujeres y de niños, no es un tema inconexo del tema económico y social de la región. Está íntimamente relacionado con las

operaciones del sector económico más importante del estado (el turismo y sus actividades anexas y conexas) y se debe tener siempre presente dada la precaria seguridad en la región.

En el escenario global, las conexiones del mundo financiero con el turismo, en particular de la hotelería, derivó en reflexiones que se vinculan con el tema de recursos de origen opaco. Es con los mecanismos financieros y su utilización, que el crimen organizado adquiere poder y por lo tanto, todos los mecanismos de blanqueo forman parte del problema que se debe enfrentar para solucionarlo. Y dentro de estos mecanismos no parece descabellado imaginar algunos fondos de inversión que invierten en hotelería y contratan a cadenas hoteleras de marcas renombradas. En el mundo de libertad empresarial extrema, no existe interés en conocer el origen de los recursos: es suficiente cumplir con el propósito de rendimiento máximo del capital. Se vinculan con marcas conocidas de cadenas hoteleras que a su vez se convierten en los rostros de las empresas reconocidas por sus atributos deseables y encomiables, debido a la promoción, la publicidad y las relaciones públicas que las han hecho paladines de los atributos positivos y anhelados. Pero las marcas son solo máscaras. Encubren lo que hay detrás, que ya no es tan positivo: se muestran en la fase del capitalismo explotador. Los mecanismos del capitalismo, así, se maquillan hasta la prestidigitación.

Por su vínculos con lo inmobiliario, la relación de las cadenas hoteleras con los inversionistas y los turistas ha constituido un matrimonio poligámico que está vinculado a los grandes flujos financieros internacionales penetrados, a su vez, por el interés de convertir en legal el dinero ilegal y dar al legal cada vez más elevados rendimientos. Este es el único juego posible en el globalizado capitalismo de nuestro tiempo. De allí que los artilugios financieros que se han imaginado (llámense fondos inversión u otros nombres que designan mecanismos financieros y bancarios), solo tienen que pasar por diferentes manos para llegar al rostro público, aceptado y aceptable de las marcas. Aquí también tienen sentido las fundaciones culturales, tan caras a las grandes organizaciones empresariales: representan la cara amable de prácticas que pueden llegar a ser despiadadas y que tienen como fin último la rentabilidad.

Desde la perspectiva ambiental, resulta claro que el acelerado ritmo de crecimiento de las inversiones y de la creación de infraestructura para el turismo a lo largo de la costa se acompaña, en los últimos treinta y cinco años, del sacrificio del hábitat natural de los ecosistemas costeros para ser ocupados por los hoteles y complejos turísticos. La creciente demanda de segundas residencias, con las cadenas como mecenas de rostro dulcificado, ha incrementado esa presión sobre el medio ambiente

Pero las fronteras y el litoral son, por definición, áreas estratégicas para la seguridad nacional. Esos temas y la preocupación por la seguridad nacional de la política norteamericana, nos obliga a la reflexión sobre las implicaciones futuras para México y la actividad turística en una dimensión geopolítica. Las apetencias territoriales de EUA no se han extinguido. Aunque la presente reflexión es mera especulación, los asentamientos de ciudadanos norteamericanos en México se incrementarán aún más en el futuro, derivado de la migración de *baby boomers* jubilados hacia los destinos de playa, que son la razón de los pronósticos del crecimiento inmobiliario en México y otros lugares del mundo. Con la combinación de otros factores, se puede especular sobre escenarios futuros que podrían servir como excusa para legitimizar formas de intervención directa. Siguiendo esta reflexión, son cuatro los factores combinables que se pueden considerar en este sentido:

- 1) *Propensión creciente a la venta de territorios de litoral.* Las modificaciones al artículo 27 constitucional y la desregulación creciente de la inversión extranjera ubican a nuestro país entre uno de los primeros para adquirir una segunda residencia (propiedades directas y condominiales).

Y apenas hace un par de años (poco antes de la crisis financiera) se pronosticaba una explosión de adquisiciones.

- 2) *Política exterior, política de poder y aplicación extraterritorial de leyes de EUA.* Este es un factor que alude a las particularidades de la política exterior de Estados Unidos, que ha mostrado fehacientemente su capacidad para imponer extraterritorialmente sus decisiones y su ley. Como evidencia de lo anterior, hay casos relativamente recientes que son específicamente turísticos y donde se encuentran involucradas corporaciones transnacionales de origen estadounidense donde se aplica la ley de EUA en otros países. Finalmente,
- 3) *Contención del terrorismo.* La necesidad de contención al terrorismo que practica Estados Unidos de América en todo el mundo ha impulsado una diplomacia norteamericana de amplio espectro en América del Norte. La “Security and Prosperity Partnership of North America” (SPP) es una iniciativa de EUA que promueve la integración de una estructura militar “doméstica”, circunscrita al Comando Norte (Northcom) de EUA. Así, por criterios de “seguridad nacional”, la política militar de EUA pudieran facultar a ese gobierno, bajo circunstancias cuya definición resultan vagas a enviar tropas a México y/o Canadá. Algunas razones pudieran ser la preservación de propiedades norteamericanas en peligro o la ingobernabilidad de una región, o...en fin. Aunque los eventos que justificarían la aceptación de intervenciones militares resultan difusos, podrían ser argumentos efectivos para la legitimación de una acción militar y podrían en juego la seguridad nacional de México.

En resumen, la naturaleza de la actividad turística fomenta la presencia de turistas y de agentes turísticos de gran envergadura que debería implicar también el cuidado de los pobladores locales y de los recursos naturales y culturales. Por ese motivo, se reclama de las autoridades gubernamentales un mayor conocimiento de los procesos que se involucran en él y que requiere de una política pública informada, consecuente y defensora del bien común.

Bibliografía

- Aguilar, Guillermo Adrian; Brenner, Ludger. (2002). *Luxury tourism and regional development in Mexico*. **The Professional Geographer**. 54 (4) pp: 500-520.
- Alberti, Francisco. (2006). **Informe: Estudio estratégico del mercado turístico de Quintana Roo**. Realizado por encargo de la Agrupación de Cadenas Hoteleras de Baleares. Presentado en el marco de la ITB Berlín en el 2007. Patrocinado por Caixagalicia.
- Aledo Tur Antonio. (2008). *De la tierra al suelo: la transformación del paisaje y el nuevo turismo residencial*. **Arbor, Ciencia Pensamiento y Cultura**. España. CLXXXIV. No. 729. enero-febrero del 2008. <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2553322>.
- Allison Simon (2004) *Inward investment into the European hotel investment market*. **Journal of Retail & Leisure Property** Henry Stewart Publications 1479-1110, Vol. 4, No.1, pp. 50-59
- Altinay, Levent. (2005). *The Intrapreneur Role of the Development Directors in a International Hotel Group*, **The Service Industries Journal**, Vol. 25, No. 3, April 2005, pp. 403-419
- Altinay, Levent; Altinay, Mehmet. (2003) How will growth be financed by the international hotel companies? **International Journal of Contemporary Hospitality Management**. . Bradford: 2003. Vol. 15, No.4/5; pg. 274-9
- Álvarez Jesús, Cardoza Guillermo, Díaz Bernardo Ramón (2005) *Estrategia de Internacionalización del Sol Meliá en América Latina*. **Revista Latinoamericana de Administración**, 35, Cladea, Bogotá: 2005
- American Express. (Ed.1983); **World Tourism Overview**. New York. American Express Co.
- AMPI (Conferencia de la). (2007). **Mexican Caribbean Annual Meeting**. Cancún. Q. Roo. 19-20 de abril del 2007
- Andelman, David, A. (1994). *The drug money maze*. **Foreign Affairs**. Vol. 73. No.4. July/August, pp: 94-108. 1994 USA.
- Andreu Guerrero, Rosario. (2005) **Estrategias de diversificación de las empresas hoteleras españolas**. Universidad de Alicante.
- Asociación de Campos de Golf del Caribe Mexicano. *Mexican Caribbean Golf. The New Green Paradise*. Cancún, México. Primavera. 2007.
- Asociación de Hoteles y Moteles de Quintana Roo. (2004). **Barómetro Turístico para Cancún**.
- Asociación Nacional de Cadenas de Hoteles en México. http://www.anch.com.mx/anch_index.htm . visitada a partir del 13 de junio del 2007.
- Asociación Nacional de Cadenas de Hoteles. (1992). **Perfil de algunas cadenas hoteleras afiliadas**. México. Doc. Mecanográfico.
- Asociación Nacional de Cadenas de Hoteles. (Octubre de 1997). **Principales indicadores por destino**. México. Doc. Mecanográfico.
- Bancomext. Conserjería Comercial de la Embajada de México en España. (2006). **Guía de Negocios en México**. Agosto 2006. <http://www.bancomext-esp.com/> Consultada el 15 de agosto del 2007. 207p.
- Becerra Acosta, Jeannette. (2007). *Bush: Comando para emergencias en América del Norte*. **Milenio Semanal**. Junio 18-2007. pp: 30-35.
- Bello, Alberto; Suverza Alejandro. (2008). *Golpe al narco. La guerra contra el crimen llegó al sector financiero y el primer impacto lo recibieron las casas de cambio*. **Expansión**. 27 de octubre – 9 de noviembre del 2008. pp: 46-59.
- Bloomberg News.(2008). *La Riviera Maya y Cancún son mercados separados, dice Pérez Motta*. **Sentido Común**. 18/08/ 2008.
- Brenner, Ludger. (2005). *State- Planned Tourism Destinations: The Case of Huatulco, México*. **Tourism Geographies**, Vol. 7, No. 2, 138-164, May 2005.
- Buades Joan (2006). **Exportando paraísos. La colonización turística del planeta**. Colección Acentos. Palma de Mallorca. Ed. La Lucerna.

- Buades, Joan. (2008). **Do not disturb Barceló. Viaje a las entrañas del imperio turístico.** Doc. Mecanográfico. España. Acción por un Turismo Responsable. Mayo del 2008.
- Burgess, Cathy, Hampton Anne, Price Liz, Roper Angela (1995) *International hotel groups: What makes them successful?* **International Journal of Contemporary Hospitality Management.** Bradford: 1995. Vol. 7, No.2/3; pg. 74-7
- Buswell, R.J. (1996). *Tourism in the Balearic Islands.* En Barke, M; Towner, J. Et Al. (Eds). **Tourism in Spain. Critical Issues.** UK. CAB International. Pp: 309-339.
- Calcedo Zapata, Carlos A. (2006). *Se habló de fibras en el ULI Mexico.* **Inmobiliare**, abril-mayo, 2006. pp: 35 y 36.
- Cals, Joan. (1974). **Turismo y política turística en España. Una Aproximación.** Madrid. Ed. Ariel.
- Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. En línea en: <http://www.cddhcu.gob.mx/LeyesBiblio/doc/1.doc>
- Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. **Ley de Inversiones Extranjeras.** En línea en <http://www.cddhcu.gob.mx/LeyesBiblio/doc/44.doc> (última reforma de 20, agosto del 2008).
- Cañadas, Ernest. ATR/Alba Sud (2008). *Organización sindical frente a las cadenas hoteleras españolas en América Latina.* **Opiniones en Desarrollo.** (Serie Turismo Responsable). Artículo No. 12. Octubre 1-2008. www.albasud.org
- Castellanos Ortega, Mari Luz; Pedreño Cánovas, Andrés. (2006). **Los nuevos braceros del ocio. Sonrisas, cuerpos flexibles e identidad de empresa en el sector turístico.** Argentina. Ed. Miño y Dávila srl.
- Catalán Sánchez, César. (2005). *Impuestos en México, ¿desestímulo para inversionistas?* **El Economista.**, p. 28 Valores. Fecha de edición: 21/11/2005 . Acceso electrónico el 13 de agosto del 2007). http://www.kpmg.com.mx/publicaciones/prensa/prensa_n/4to/nov/nov_eco_impdex.htm
- CEPAL/ONU. (2006). *La inversión Extranjera en América Latina y el Caribe.* Doc: <http://www.eclac.org/publicaciones/xml/3/28393/lcg2336e.pdf> 28 de julio del 2007.
- Cendant Corporation. (2005). *Cendant corporation board of directors announces plan to separate Cendant into four publicly owned, pure-play companies.* New York, NY 10-24-2005. (Consultado el 20 de noviembre del 2007). http://www.cendant.com/documents/CD_separation_announcement_10-24-05.pdf
- Clancy, Michael. (1999) *Tourism and Development: Evidence from México,* **Annals of Tourism Research.** Vol. 26, No. 1, pp. 1-20, 1999.
- Clancy, Michael. (2001) *Mexican tourism: Export Growth and Structural Change since 1970.* **Latin American Research Review,** Vol. 36, No. 1, 2001.
- Clancy, Michael. (2001). *Mexican Tourism. Export Growth and structural change since 1970.* **Latin-American Research Review.** Vol. 36. Num. 1. pp: 128-150.
- Claver Cortés, Enrique; Molina Azorín, José Francisco. Pereira Moliner, Jorge. (2006). **Grupos estratégicos y su influencia sobre el desempeño en el sector hotelero.** Madrid (FITUR). Editorial Universitaria Ramón Areces.
- Cuenllas Soler, Arturo. *Carta a Peter Drucker.* **Hosteltur** (revista electrónica: www.hosteltur.com/). 17-03-2008. Consultado el 20 de marzo del 2008.
- Cuervo-Cazurra, Álvaro (2004). *Dificultades en la internacionalización de la empresa.* **Universia Business Review:** Actualidad Económica; Tercer Trimestre 2004
- Daniela Leiserson. "Riviera Maya". **Real Estate. Market & Lifestyle.** No. 12. 2004. p.33.
- Datatur. www.datatur.sectur.gob.mx
- Davis, Bob. Dow Jones Newswires. (2007). *El FMI alimenta a los críticos de la globalización.* **Sentido Común.** 17-10-2007. Consultado el 17-10-2007.
- Deulofeu Crespo, María Elena (2002). *El perfeccionamiento de los procesos estratégicos en las Cadenas Hoteleras en Cuba.* **Economía y Desarrollo.** No. 1. Vol. 130. Ene-Jun. 2002

- Directorio de Hoteles México S. A de C. V. **Directorio de Hoteles México. 1997-1998; 2004 y 2005** 8ª y 15 Edición.
- Directorio de Hoteles México S.A. de C. V. (2005). (3w.zonaturistica.com)
- Drucker, Peter F. (1997). *The Global Economy and the Nation-State*. **Foreign Affairs**: Vol. 76, No. 5.
- Dunning, John H, Kundu, Sumit K. (1995). *The internationalization of the hotel industry - Some findings from a field study*. **Management International Review**. Wiesbaden: Vol. 35, No. 2; p. 101-133.
- ECOSOC. (1975). **The Impact of international tourism on the economic development of the developing countries**. PRO/ECOSOC/1758 (LIV). S/lugar. 188p.
- ECOSOC. (1980). **Las empresas transnacionales en el turismo internacional. Informe de la Secretaría**. Doc. e/c 10/68. 8 de Abril de 1980. 32p.
- EIU. (1991). *Hotel Branding in he 1990's*. **Travel and Tourist Analyst**. No. 1.
- EIU. (1993). *Major European Hotel Companies*. **Travel and Tourist Analyst** No. 1..
- EIU. (1994). *Hotel incentive Policies in Europe*. **Travel and Tourist Analyst** No.5.
- EIU. (1994). *CRS Developments in the hotel sector*. **Travel and Tourist Analyst** No. 2.
- EIU. (1996). *Franchising hotels in Europe*. **Travel and Tourist Analyst**. No.1.
- Enríquez Savignac, Antonio. *Conferencia en la Universidad del Caribe*. Cancún, Q. Roo. 21 de octubre del 2006.
- Espino Rodríguez, Tomás F. / Padrón Robaina, Víctor (2005) *The management Perception of the Strategic Outsourcing of Services: an empirical Examination in the Hotel Sector*. **The Service Industries Journal**, Vol. 25, No. 5, July 2005, pp. 689-708
- Esteve Secall, Rafael; Fuentes García, Rafael. (2000). **Economía, historia e instituciones del turismo en España**. Madrid. Ed. Pirámide.
- Estrada, Celis. *Corporativo*. **El Financiero**. 30 de julio de 1998. P. 22
- Expansión.com. **¿Quiénes son los fondos inmobiliarios?**
<http://www.cnnexpansion.com/negocios/2008/01/31/bfquienes-son-los-fondos-inmobiliarios/print> . 31 de enero del 2008. (consultado el 19 de septiembre del 2008).
- Federación Internacional de Tour Operadores. (1994). Sinopsis Escrita por Peter Hughes. **La Planificación del Turismo Sostenible. El proyecto ECOMOST**. País s/d. International Federation of Tour Operators.
- Fideicomiso para la Promoción Turística de la Riviera Maya. (2006). **Barómetro de la Riviera Maya**. 2006.
- Fideicomiso para la Promoción Turística de la Riviera Maya. (2006). **Directorio de establecimientos de Hospedaje**. Mayo del 2006.
- FONATUR. Gerencia general de Planeación y Evaluación de Inversiones. (1984). **Análisis de la Operación de las cadenas hoteleras en México**. México, Doc, mecanográfico. Julio de 1984.
- Foster, Dennis L. (1994). **Introducción a la industria de la hospitalidad**. México. Mac Graw Hill.
- Frank, Go. (1988). *Key Problems and prospects in the international hotel industry*. **Travel and Tourist Analyst**. No. 1. P: 27-49.
- García Almeida, Desiderio J. (2004). **La transferencia de conocimiento en la expansión de las cadenas hoteleras**. Madrid. FITUR. ED. Centro de Estudios Ramón Areces S.A. 173p.
- García Falcón Juan Manuel; Medina Muñoz, Diego R. (1998) *El proceso de formulación de estrategias deliberadas en las cadenas hoteleras españolas. Una evaluación empírica*. **Estudios Turísticos**. No. 136. pp: 83-108.
- Gaviria, Mario (director). (1974). **España a go go: Turismo charter y neocolonialismo del espacio**. Ediciones Turner S.A. Madrid.
- Gili, M. *Las viviendas de segunda residencia. ¿Ocio o negocio?*. **Scripta Nova**. Revista electrónica de Geografía y Ciencias Sociales. Barcelona: Universidad de Barcelona, , Vol. VII, núm. 146(052).1 de agosto de 2003.

- Glenny, Misha. (2008). **McMafia. El crimen sin fronteras**. Argentina. Ed. Destino Imago mundi.
- Gómez Mont, Miguel (2007). **FONATUR 2007. Ponencia en el V FORO NACIONAL DE TURISMO**. Cancún. Q. Roo. Febrero 2007.
- González Amador, Roberto. (2007). **IED no abate la pobreza. La Jornada. 15 de noviembre de 2007**.
- González G. Susana. (2007). **La inversión externa paga pocos impuestos en México. La Jornada. 9 de junio del 2007**.
- González, Susana. (2007). **La Jornada**, 9 de junio del 2007.
- Gutierrez Castillo, Orlando; Tabares Neyra, Lourdes. (2003) *El desarrollo del turismo en Cuba y los retos de la dualidad monetaria*. **Economía y Desarrollo**; 2003 Supplement, Vol.134, pp. 224-246, 23p.
- Hernández Gutiérrez, María de los Milagros. (2002), *El modelos Todo Incluido en Cuba: evolución y perspectiva*. **Economía y Desarrollo**; ene-jun 2002, Vol. 130 Issue 1, pp. 116-137, 22p. www.search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=zbh&AN=18810129&live
- Herrera, Rémy (2003). “*Los efectos del ‘embargo’ de los Estados Unidos contra Cuba y las razones de la necesidad urgente de levantarlo*”. CNRS, Francia. Julio de 2003. Declaración escrita por el autor y presentada por el Centro Europa-Tercer Mundo de Ginebra. Comisión de Derechos Humanos, Subcomisión de Promoción y Protección de los Derechos Humanos, 55° período de sesiones, ONU, 28 de julio-15 de agosto de 2003. <http://www.rebellion.org/cuba/030714herrera.pdf>
- Hiernaux, Daniel. (1996). *Elementos para un análisis sociogeográfico del turismo*. En Adyr A. Rodríguez. (org). **Turismo e geografía, reflexoes teoricas e enfoques regionais**. São Paulo. Hucitec., pp: 39-54.
- Hiernaux, Daniel. (1999). *Cancun Bliss. En Deniss Judd and Susan Fainstein (Eds). The tourist City. New Haven. CT. Yale University Press*.
- Hiernaux, Daniel. (2000). *Hacia una teoría de las ciudades mundiales: un estado de la cuestión*. En: Rocío Rosales Ortega (coordinadora). **Globalización y Regiones en México**. Programa Universitario de Estudios sobre la Ciudad / FCPyS. UNAM y Ed. Miguel Ángel Porrúa.
- Hiernaux, Daniel. (2003). *Mexico: Tensions in the Fordist Model of Tourism Development*. En Lily M. Hoffman, Susan S. Fainstein y Dennis Judd (eds). **Cities and Visitors, Regulating People, Markets and City Space**. Oxford, Blackwell, pp: 187-199.
- Hiernaux, Daniel. (2006) *Geografía del turismo*. En Daniel Hiernaux y Alicia Lindón. **Tratado de Geografía Humana**. España. Ed. Anthropos-Universidad Autónoma Metropolitana.
- Hilton, Conrad. (1958). **Sea Usted mi huésped**. Madrid. De. Garriga, S.
- Hirst, Michael. (1992). *Creating a Service-Driven Culture Globally*. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**. Bradford: Vol. 4, No. 1.
- Hotels. (1997) **Consolidation, Alliances Highlight Giants Ranking** July.1997.
- Hotels. (2002b) *Corporate Organic growth, regional deals drive expansion for the world’s biggest chains*. July. 2002. www.hotelsmag.com
- Hotels. (2004). *Hotels Surrvey* . 2004. Vol.38. No. 7 (A)
- Hotels. (2005) (July, 2005). *Special Report* . [http:// www.hotelsmag.com](http://www.hotelsmag.com)
- Hotels. (2006) (August,2006). *Editorial Archives*. [http:// www.hotelsmag.com](http://www.hotelsmag.com)
- Hotels. (1997-2007). Mes de Julio de todos esos años. www.hotelsmag.com
- Hotels. (1999) *Corporate 300 Expect the Giants to get bigger as the largest American brands turn their focus on international markets*. July.1999. www.hotelsmag.com
- Hotels. (2002a). *The fight for survival keeps acquisitive appetites at bay among the world’s largest hotel chains*. Jul.2003. www.hotelsmag.com
- Hotels. (2002c) *Corporate Trough the top ranks remain stable, 2002’s stagnant uncertainty became aggressive plans for hotel companies worldwide*. July .2003. www.hotelsmag.com
- Hotels. (2003a) *Consortia 25: Uncertainty could be good news for growing consortia as owners seek help*. July.2003. www.hotelsmag.com

- Hotels. (2003b) *Corporate 300 Trough the top ranks remain stable, 2002's stagnant uncertainty becalmed aggressive plans for hotel companies worldwide.* July.2003. www.hotelsmag.com
- Ibarra-Puig V. y Vecino F. (2006) "El comercio exterior de México con la Unión Europea: puntos críticos", conferencia impartida en el **Primer Seminario Interdisciplinario sobre Globalización, Comercio Exterior y Empresas Mexicanas**, 23 de marzo de 2006, Departamento de Economía y Negocios, Universidad del Caribe.
- IHA (Horwath & Horwath). (1988). *World Hotel Industry in the 21st century* **Travel and Tourist Analyst.** No. 6. pp: 19-30.
- INEGI. (2006). *II Censo de Población y Vivienda 2005.* 13 de febrero del 2006. Sitio del INEGI en Internet: "<http://www.inegi.gob.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/conteos/conteo2005/default.asp?c=6224>"
- Jalife Rahme, Alfredo. (2007). **Hacia la desglobalización.** México. Jorale Editores S. A. de C. V.
- James McGuffie. (1996). *Franchising hotels in Europe.* **Travel and Tourist Analyst.** No. 1. P: 36-52.
- Jiménez M. Alfonso de j, Sosa F. Pricila. (2009). *El turismo de segundas residencias en Cancún y la Riviera Maya: una visión panorámica de su evolución al inicio del milenio.* Director: Daniel Hiernaux Nicolás. En **Las segundas residencias en México: Un balance.** México. Plaza Valdés y UAEM-Universidad del Caribe. En prensa.
- Jiménez Martínez, Alfonso de J. (1993). **Turismo: Estructura y Desarrollo.** México. Mac Graw Hill.
- Jiménez Martínez, Alfonso de J. (1998). **El proceso de globalización: importancia y evolución de las cadenas hoteleras en Méxio y en el mundo.** México. Doc. mecanográfico. Septiembre de 1998.
- Jiménez Martínez, Alfonso de J. (2005 [1998]). **Desarrollo turístico y sustentabilidad; el caso de México.** México. Miguel Ángel Porrúa-Universidad del Caribe.
- Joaquín Coldwell, Pedro. (2007). *Ponencia: Turismo y pobreza.* **Foro Nacional de Turismo.** Cancún, Q. Roo. 16 de febrero del 2007.
- Joaquín Coldwell, Pedro. (2007b). *Algunos elementos para la formulación e implementación de una política turística en la Riviera M aya.* **Foro de Turismo.** Cancún, Q. Roo. 6 de Marzo del 2007.
- John H. Dunning; Sumit K. Kundu. (1995) *The Internationalization of the Hotel Industry – Some New Findings from a Field Study.* **Management International Review;** 1995; 35; 2; ABI/INFORM Global
- Katzman, Richard & Rogers, Jane. (2008). **Investment in Mexico.** **HVS.** April 13, 2008. <http://www.hvs.com/Jump/?aid=3245>
- Klein, Naomí. (2007 [2000]). **No Logo. El poder de las marcas.** Barcelona. Ed. Paidós Ibérica S.A.
- Klein, Naomi. (2007). **La doctrina del Shock. El auge del capitalismo del desastre.** Barcelona. Ediciones Paidós Ibérica.
- Korten, David C. (2001). **When corporations rule the world.** San Francisco. Berret-Koehler Publishing Inc.
- Lagunas, Sergio.(2006). Propuesta de criterios y directrices relacionados a los estímulos fiscales como factor de impulso y atractivo a los inversionistas del sector turístico y sectores relacionados. Tesis de Maestría. Universidad La Salle Cancún. Cancún, Q. Roo.
- Lagunas, Sergio. (2008). Estímulos fiscales en destinos de Sol y Playa: una propuesta para Quintana Roo. **Teoría y Praxis.** No. 5, 2008. pp: 187-196.
- Lagunas, Sergio. (2008a). *La inteligencia financiera como medio de regulación en las transacciones comerciales.* Documento mecanográfico presentado al Boletín de COQCYT Quintana Roo. Abril del 2008.
- Lagunas, Sergio; Ibarra, Vidal. (2008). *El turismo residencial y la contribución fiscal en México.* Documento mecanográfico. Octubre del 2008.
- Lasalle, Jones Lang Hotels. (2005).*The potencial for REITS in Mexico.* **Focus.** September 2005. pp:

- Latitud 21**, julio del 2005.
- Leonard, Saul F. *Hotel Chain in the USA*. **Travel and Tourist Analyst**. Oct. 1987. P.43-53.
- Macías Richard, Carlos. (2007). **Perspectiva de Negocios, innovación y emprendimiento en Quintana Roo**. CIESAS Peninsular. Conferencia en la Universidad del Caribe. 28 de octubre del 2007.
- Maillard, Jean; Et Al. (2002 [1998]). **Atlas Akal de la criminalidad financiera. Del narcotráfico a blanqueo de capitales**. Madrid. Ediciones Stock.
- Martí, Fernando. (1985). **Cancún. Fantasía de banqueros. La construcción de una ciudad turística a partir e cero**.
- Martin, Frances; Carper, James (1994) *10 Chains to Watch*. **HOTELS International Finance**. Ago. 1994
- Martorell Cunill, Onofre (2002). **Cadenas Hoteleras. Análisis del Top 10**. Madrid. Ariel Turismo.
- Martorell Cunill, Onofre y Mulet, Corteza, Carles. (2003). **Estrategias de crecimiento de las cadenas hoteleras**. Madrid. Centro de Estudios Ramón Areces S.A.
- Martorell Cunill, Onofre; Mulet Corteza, Carles. (s/f) **Estrategias de crecimiento VS. Rentabilidad. El caso del Sol Meliá**.
http://www.conecoib.caib.es/comunicacions/67_estrategias_crecimiento_rentabilid.d.pdf
- Mattelart, Armand. (1974). **La Cultura como empresa multinacional**. (Serie Popular). México. Ed. Era.
- McQueen, Matthew. (1983). *Appropriate Policies towards Multinational Hotel Corporations in Developing countries*. **World Development**. Vol. 11. No.2. February, pp: 141-152.
- Méndez C., Xavier. (2007). *Cancún, centro de mafias internacionales*. **Contralínea** revista electrónica. Febrero. Año 5 No. 73. Aparece en Caribeinversión.com; <http://caribeinversion.blogspot.com/2007/12/ampi-celebro-su-congreso-con-excelentes.html> (Consultado el 26 de enero del 2009).
- Méndez, Ricardo. (1997). **Geografía económica. La lógica espacial del capitalismo global**. Barcelona. Ariel Geografía.
- OMT Boletín Turístico.
- Mercury Consultants. (1994). *Hotel Incentive policies in Europe*. **Travel and Tourist Analyst** No. 5. pp: 51-68.
- Miguel Seguí Llinás. Universitat des Illes Balears. *La costosa recuperación de los destinos turísticos maduros: el caso de Baleares*. En **Memorias del Coloquio Internacional de Destinos Turísticos Maduros de Litoral**. Acapulco, Guerrero. Del 9 al 11 de junio del 2004.
- Mingfang Li (2002). **Global Strategies for domestic firms in emerging economies in a world of multinationals: toward a model**. Séptimo Congreso Internacional de la Western Academy of Management, Lima. Año 7, No. 13 (2002)
- Ministerio de Comercio y Turismo. (1994). **Plan Futures. Plan marco de competitividad del turismo Español**. Madrid. Ministerio de Comercio y Turismo de España.
- Ministerio de Comercio y Turismo. (1994). Secretaría General de Turismo. **Futures España. Plan marco de competitividade del turismo español**. Madrid.
- Moncada, J. Pedro (2008). **El desarrollo de un municipio turístico bajo la perspectiva de sustentabilidad. Indicadores de desarrollo sustentable en Solidaridad, Quintana Roo, 2003-2006**. Tesis de Maestría. Universidad La Salle. Cancún, Quintana Roo, México.
- Montaner Montejano, Jordi. (2002). **Política y relaciones turísticas internacionales**. Ariel Turismo. España.
- Mulet Corteza, Carles; Onofre Martorell Cunill. (2003). **Las adquisiciones y fusiones en las cadenas hoteleras**. En: <http://www.esade.es/cedet2003/pdfs/44/muletcарles.pdf>
- Mulet Corteza, Carles; Rosselló Miralles, Micaela. (2004) **Internacionalización de las cadenas hoteleras. Modelo de crecimiento Europeo VS. Americano**. En: http://www.esade.es/cedet2004/pdfs/44_Mulet_Rossello.pdf
- Municipio de Benito Juárez.(2000). **Atlas Municipal Benito Juárez. Cancún, Q. Roo. 2000**.

- Murphy, Richard. (2005). **Fiscal Paradise or Tax development?. What is the role of tax heaven?**
En línea: <http://www.richard.murphy.dial.pipex.com/Fiscalparadise.pdf> (consultado el 15 de enero del 2009).
- Mwaura, Grace; Sutton, John; Roberts Diane. (1998) *Corporate and national culture – an irreconcilable dilemma for the hospitality manager?* **International Journal of Contemporary Hospitality Management**. Bradford: Vol. 10, 1998. Iss.6; p. 212
- Nils, Timo; Davidson, Michael. (2005). A survey of employee relations practices and demographics of MNC chain and domestic luxury hotels in Australia **Employee Relations**. Bradford: Vol. 27, No. 1/2; p. 175-193.
- NOTICARIBE. (2007), **El capital inmobiliario español también dirige su Mirada a la Riviera Maya** <http://3w.turismo.responsable.org>, Noticaribe 15 de Enero de 2007.
- NOTICARIBE. (2007), **Nuevo escándalo en Quintana Roo protagonizado por la cadena hotelera española Playa Senator** <http://3w.turismo.responsable.org>, Noticaribe 3 de Mayo de 2007.
- NYT. (2004). [Chain hotels dominate](#). *New York Times*, 6/8/2004, Vol. 153 Issue 52,874, pp:C9.
- Olivera, G. (2005) *La reforma al artículo 27 constitucional y la incorporación de las tierras ejidales al mercado legal de suelo urbano en México*. **Scripta Nova. Revista electrónica de geografía y ciencias sociales**. Barcelona: Universidad de Barcelona, 1 de agosto de 2005, vol. IX, núm. 194 (33). <<http://www.ub.es/geocrit/sn/sn-194-33.htm>> [ISSN: 1138-9788]
- Olsen, Michael D.; Chung, Yeasun. (2004). *Branding: Myth and reality in the hotel industry*. **Journal of Retail & Leisure Property**. Vol 4. No.2. pp: 146-162.
- Olsen, Michael D; Murthy, Bvsan; Teare, Richard. (1994), *CEO perspectives on scanning the global hotel business environment*. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**. Bradford: Vol. 6, No. 4; p. 3-10.
- OMT. (1998). **Introducción al turismo**. Madrid. OMT.
- OMT. (2002a). **El turismo en la era de las alianzas, fusiones y adquisiciones**. Publicado por la OMT. Madrid.
- OMT. (2002b). **Tourism in globalized society**. Egipt. OMT.
- OMT. (2005a) **Panorama Mundial y Actualidad del Turismo. Serie: Tenencias del Mercado turístico**. Madrid. OMT.
- OMT. (2006) **Compendium of tourism statistics. Data 2000-2004**. Edition 2006.
- ONU. (1989). **Las empresas transnacionales en el desarrollo mundial**. Tendencias y Perspectivas. Nueva York. ST/CTC/89.
- ONU. (2005). **Informe sobre las inversiones en el mundo. Las empresas transnacionales y la internacionalización de la investigación y desarrollo. Panorma General**. Nueva York.
- ONU. Center on Transnational Corporations. (1990). **Negotiating international hotel chain management agreements. A primer for hotel owners in developing countries. UNCTC Advisory studies**. New York. 60p. (Doc:ST/CTC/SER.B/5).
- ONU. Center on Transnational Corporations. (1993). **The transnationalization of service industries. An empirical analysis of determinants of foreign direct investment by transnational service corporations**. Transnational Corporations and Managment Division. Department of Economic and Social Development of the Center on Transnational Corporations. New York. United Nations. 62p. (Doc:ST/CTC/SER:A/23).
- Osterlin, Martin. (2007). *Hoteles Scandic de Oslo expulsan clientes cubanos. Intromisión de Estados Unidos en los hoteles Scandic*. **Cubasolidaridad**. http://cubasolidaridad.org/index.php?option=com_content&task=view&id=163&Itemid=27.
- Palafox, Alejandro. (2008). “El observatorio del turismo, base para el centro de articulación productiva de turismo de Quintana Roo”. **Teoría y Praxis**. Año 4. No. 5. 2008.

- Pequeño, Cristina. (2004) *Liderean Mexicanos Oferta Hotelera*. **Voz del Caribe** (Periódico). A8, 21 de Agosto 2004.
- Perrin, Denis. (1986) . **La Hotelería**. México. FCE. 155p.
- Peters, Mike, Frehse, Joerg. (2005) **The internationalization of the European hotel industry in the light of competition theories**. Vol. 53 No. 1 2005 pp. 55-65.
- Pioneros. (2003). "La CROC si creyó en Cancún". Cancún, Q. Roo. **Revista Pioneros**. Marzo de 2003. Año 1. No. 4. p. 19-20.
- Pizarro, Manuel. (2004). *Las multinacionales españolas en Iberoamérica. La experiencia de Endesa*. **Universia Business Review**: Actualidad Económica; Tercer Trimestre 2004
- Propin-Frejomil, Enrique; López López, Álvaro; Sánchez Crispin, Álvaro. (2004) *Territorios preferenciales de los grupos hoteleros internacionales en América Latina y el Caribe, a principios del Siglo XXI*. **Investigaciones Geográficas. Boletín del Instituto de Geografía**. Núm. 53. pp: 122-140.
- Ramón Rodríguez, Ana Belén. (2000) **La internacionalización de la industria hotelera española**. Tesis doctoral en Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad de Alicante. Biblioteca Virtual Miguel de Cervantes.
- Reuters. (2005). *Zell says flimsy REIT law holds back Mexican market*. <http://www.reuters.com/article/RealEstate05/idUSN3054118220050630>. **Junio 30**, 2005. Consultado el 28 de agosto del 2008.
- Ricardo Vázquez.(2004). *La clave: financiamiento*. **Real Estate. Market & Lifestyle**. No. 12. 2004. p: 72-79.
- Rushmore, Stephen. (2002). **Hotel investments handbook. USA. 2001**. EUA. pp: 12-13.
- Sánchez, Joan Eugeni. (1991). **Espacio Economía y Sociedad**. Madrid. Siglo XXI.
- Santos, Milton. (2000). **La naturaleza del espacio. Técnica y tiempo. Razón y emoción**. Barcelona. Editorial Ariel.
- Sarheim, Gisle.(2006). *REIT or Wrong ? An examination of Real Estate Investment Trust stocks and C-Corporation stocks as investment vehicles during times of uncertainty in the lodging industry*. New York. **HVS International**. April, 2006.
- Schedler, Andreas. (1988). *El Capital extranjero en México. El caso de la hotelería*. **Investigación Económica**. Vol. 184. abril-junio de 1988, pp:137-175.
- Secretaría de Patrimonio y Fomento Industrial. (1981). **Anuario Estadístico. Inversiones Extranjeras y Transferencia de Tecnología**. México. Secretaría de Patrimonio y Fomento Industrial.
- SECTUR (2003) Boletín: **Hechos y Tendencias del Turismo**, www.sectur.gob.mx/wb/distribuidor.jsp?seccion=712 (2003).
- SECTUR (2007). **La Inversión Privada en el Sector Turístico**. México. Secretaría de Turismo (SECTUR).
- SECTUR (2007). **El turismo de internación, 2007**. México. SECTUR.
- SECTUR. (Enero de 1994). **La inversión extranjera en las actividades relacionadas con el turismo en México**. Dirección General de Política Turística. México. Doc. mecanográfico.. (con anexo).
- Slattery, Paul. (1991). *Hotel branding in the 90's*. **Travel and Tourist Analyst**. No. 1.. P:23-35.
- Slattery, Paul. (1991). *The structure of Europe's Economics and demand for hotel accommodation*. **Travel and Tourist Analyst**. No. 4. P:20-37.
- Slattery, Paul; Johnson, Simon M.. (1993). *Hotel Chain in Europe*. **Travel and Tourist Analyst**. No.1. P: 65-80.
- Staff Editors. (1992). *International Hotel prices and cost structures*. **Travel and Tourist Analyst**. No. 1. P: 66-83.
- Standard Life Investments UK.(2004) *Global REITs – development and outlook: "Discuss REITs from a global perspective, including the US, Asia and Europe, examine how they have developed, and the general outlook for them"*. 01/12/2004.

- http://uk.standardlifeinvestments.com/content/press/press_articles/global_reits_outlook.html (consultado el 28 de agosto, 2008).
- Steven Halpern. (2008). *Forbes expert checks into hotel REITs*. Posted Jun 11th 2008 <http://www.blogginvestments.com/2008/06/11/forbes-expert-checks-into-hotel-reits/> (consultado el 28 de agosto del 2008).
- Such Devesa, María Jesús. (2007). **La financiación de multinacionales hoteleras españolas**. Madrid, Delta publicaciones.
- Teitelbaum, Alejandro. *Avanza la subordinación de la ONU a las ETN*. www.analitica.com/va/internacionales/opinion/4504605.asp.
- Torres, Rebeca Maria; (2002). *Cancun's tourism development from a Fordist spectrum of analysis*. **Tourist Studies**. n. 2 (1), pp: 87-116.
- Torres, Rebeca Maria; Momsen, Janet D. (2005a). *Planned tourism development in Quintana Roo, Mexico. Engine for regional development or prescription for inequitable growth?*. **Current Issues in Tourism**. Vol. 8. No. 4.
- Torres, Rebeca Maria; Momsen, Janet D. (2005b). *Gringolandia: the construction of a new tourist space in Mexico*. **Annals of the Association of American Geographers**. 95 (2), pp: 314-335.
- Tragen, Irving G. (1968-1969). **Tourism: Resource for development. A study of benefits to developing countries from investment in hotels and motels**. Department of State. Foreign Service Institute. 11 Session. Senior seminar in foreign policy. Washington,D.C.. 32p.
- Travel Market Yearbook (1970). New York. Marketing Handbooks Inc.
- UNCTAD. (2008). World Investment Report. **Transnational Corporations and the infrastructure Challenge**. New York. United Nations Organizaton.Universidad del Caribe- Asociación de Hoteles de Cancún. (2008). **Boletín Turístico de Cancún**. Volumen 1. Número 1. Julio del 2008.
- UNWTO. (2006). **Database** november, 2006.
- UNWTO (2007). **World Tourism Barometer**. Vol. 5. Jan, 2007.
- UNWTO (2008). **World Tourism Barometer**. Vol. 6 No. 1. Jan 2008.
- UNMTO. (2008) **World Tourism Barometer**. Madrid. UNWTO. Vol. 6. No3. October 2008.
- Velasco González, María. (2005). *Administración y política turística de 1978 a 2005*. **Estudios Turísticos**. No. 163-164, pp: 99-122.
- Wardell, David. (Jun.1987). *Hotel technology and reservations systems*. **Travel and Tourist Analyst**. p. 33-47.
- Waters, Somerset. (1990). **The Big Picture.Travel Industry World Yearbook**. New York.
- Werner, Klaus y Weiss, Hans. (2008 [2003]).**El libro negro de las marcas. El lado oscuro de las empresas globales**. Bueno Aires. Ed. Sudamericana.
- Williams, A.M. (1996). *Mass Tourism and International Tour Companies*. En Barke, M; Towner, J. Et Al. (Eds). **Tourism in Spain. Critical Issues**. UK. CAB International. Pp: 119-135.
- Williams, A.M. (1996). *Mass Tourism and International Tour Companies*. En Barke, M; Towner, J. and Newton, M.T. **Tourism in Spain. Critical Issues**. UK. CAB International.
- Wise, Brian. (1993). *Hotel Chain in the Asia Pacific*. **Travel and Tourist Analyst**. No. 4:57-73.

Revisión cotidiana de las siguientes revistas electrónicas:

- Desde 2006: Hospitalitas: [www.hospitalitas](http://www.hospitalitas.com.mx) ,com. mx
- Desde 2007: México en Síntesis: club-mexico-en-sintesis@googlegroups.com
- Desde 2008 (julio): Confederación Nacional Turística (CNE). **Síntesis Informativa**.
- Desde 2008: Caribbean News Digital: <http://www.caribbeannewsdigital.com/es/noticias/>
- Desde 2008: Hosteltur: www.hosteltur.com
- Desde 2008: Sentido Común: www.sentidocomun.com.mx

ANEXOS

Anexo 1

Anexo Metodológico

Generalidades

Para la información de nivel internacional, además de la consulta bibliográfica y hemerográfica de corte académico, se consultó la revista de la IH&RA, *Hotels*, en línea, así como los reportes anuales que publica cada julio sobre el panorama cuantitativo de las principales cadenas hoteleras en el mundo así como las tendencias observadas (se revisaron los textos de todos los meses de julio de los años que van de 1997 al 2007).

La generación de los datos cuantitativos para México se derivó de la investigación directa con los directorios de hoteles, páginas electrónicas, literatura y llamadas telefónicas a los corporativos de las cadenas. Los datos con los cuales se compararon de los años 1983 y 1996 en México, fueron sacados de los documentos sobre cadenas conocidos: El de FONATUR (1984) y el de Jiménez (1998). Para que el análisis fuera consistente, se utilizó esta información para comparar los datos de las cadenas a escala nacional así como de Cancún y la Riviera Maya. No obstante, para utilizar datos de mayor precisión a escala de Cancún y la Riviera Maya, se utilizaron también los datos de los directorios de Hoteles de la Asociación de hoteles de Cancún y de la Asociación de Hoteles de la Riviera Maya para la aplicación del cuestionario vía teléfono. Debido a que los datos informan del mes de febrero del 2007 y del mes de abril del 2007 respectivamente, los datos se presentan informando al fin de diciembre del 2006 o mediados del 2007.

Este anexo metodológico tiene los siguientes apartados:

- a) El procedimiento que se siguió en el proceso de investigación.
- b) las principales definiciones que se consideraron para el estudio.
- c) Listado de las personas entrevistadas.
- d) Los cuestionarios que se utilizaron.
- e) Los obstáculos que se tuvieron para la realización de la investigación, y finalmente;
- f) Cuestionarios utilizados.

a) El procedimiento que se siguió en el proceso de investigación

En primer lugar se realizó la revisión bibliográfica sobre el tema de cadenas hoteleras. En este sentido dos fueron los trabajos básicos a partir de los cuales se realizó este trabajo:

- a) FONATUR. Gerencia general de Planeación y Evaluación de Inversiones. (1984). **Análisis de la Operación de las cadenas hoteleras en México**. México, Doc, mecanográfico. Julio de 1984 y
- b) Jiménez Martínez, Alfonso de J. (1998). **Importancia de las cadenas...** México. Doc. mecanográfico.
- c) La revista de la International Hotel & Restaurant Association (IHRA): **Hotels magazine** para los datos e información de las cadenas hoteleras internacionales. Finalmente,
- d) Martorell Cunill, Onofre (2002). **Cadenas Hoteleras. Análisis del Top 10**. Madrid. Ariel Turismo.

En los dos primeros trabajos apuntados fui el responsable de la investigación y de la redacción de los documentos: el primero como funcionario de FONATUR y el segundo como académico de la UNAM.

- Con esa información se logró la identificación y la reconstrucción del proceso evolutivo cuantitativo de las cadenas hoteleras internacionales;
- Para la construcción de los directorios de las cadenas hoteleras a nivel nacional y de su cuantificación, el listado de hoteles en México fue construido a partir de la identificación de las cadenas y de los hoteles operando en el país. En un primer listado --- realizado en septiembre–octubre del 2006---, se utilizó el *Directorio de Hoteles México* versión del 2003-2004. Debido al dinamismo con el que se modifican las identidades de marca en la hotelería y a los cambios que se realizan de un año para otro, se realizó una actualización de los hoteles bajo nombres de cadenas. Así, para las cifras de abril – julio del 2007, se repitió la investigación documental utilizando el *Directorio de Hoteles Mexico.com* (3w.hotelesmexico.com) complementado con el *Directorio de Hoteles México versión 2004-2005* y se actualizaron las cifras de hoteles y cuartos operados por las diferentes cadenas utilizando directamente las páginas electrónicas de las empresas vía Internet.
- Identificación y construcción de la información de la hotelería de Cancún y la Riviera Maya , así como sus características. Para ello se contó con el auxilio de la Asociación de Hoteles de Cancún y la Asociación de Hoteles de la Riviera Maya así como del Fideicomiso de la Riviera Maya, que proporcionaron la información necesaria para la identificación de las características de la oferta general y de cadenas en la región.
- Aplicación de un cuestionario que aparece como Anexo 2 que, conjuntamente con las Asociaciones de hoteles de Cancún y la de la Riviera Maya, se envió en junio, julio y agosto del 2007 a los hoteles miembros. Se realizó una segunda visita a la Asociación de Hoteles de la Riviera Maya en mayo del 2008 debido a la nula respuesta en la devolución de los cuestionarios. Como se comentó, se buscó el llenado de información con llamadas telefónicas que se dieron sucesivamente de julio a noviembre del 2008. La tasa de respuesta de Cancún y la Riviera Maya, incluyendo la información que se obtuvo vía telefónica es la siguiente:

**Participación de Hoteles de Cancún y la Riviera Maya en la
Investigación 1/**

Cancún 2/

Categoría	Inventario de hoteles	Hoteles participantes 2/	% de participación
Gran Turismo	21	4	19.0%
5 estrellas	32	11	34.4%
4 estrellas	29	5	17.2%
3 estrellas	36	1	2.8%
2 estrellas	13	1	7.7%
TOTAL	147	22	7.7%

Riviera Maya

Categoría	Inventario de hoteles	Hoteles participantes 2/	% de participación
5 estrellas	61	20	32.8%
4 estrellas	37	1	2.7%
SUBTOTAL	98	21	21.3%
3 Estrellas *	n-a	0	0%
2 Estrellas*	n-a	0	0%
1 Estrella*	n-a	0	0%
TOTAL	350	21	6.0%

* n-a. no aplicados

1/ Incluye la participación de hoteles de los que se obtuvo información por vía telefónica.

2/ Derivado de los cuestionarios enviados con el auxilio de la Asociación de Hoteles de Cancún.

Arch. Tablas a utilizar / Comparativo Hoteles participantes.xls

- Para obtener información de los hoteles con oferta en tiempo compartido se solicitó la colaboración de la Asociación de Clubes Vacacionales (ACLUVAC de Cancún). Proporcionaron una lista de hoteles que se encuentran en venta aunque habría que destacar que no todos los hoteles en tiempo compartido se encuentran inscritos en esa asociación. Algunos hoteles siendo operadores de tiempo compartido ya no se encuentran en ventas activas y por ese motivo, no están en el listado de la asociación. Sólo se proporcionó un listado de hoteles inscritos y en comercialización y no el inventario de unidades en venta ---que de otra parte, no resulta relevante para el propósito de este trabajo---. Finalmente se decidió trabar solo con el listado de las asociaciones de hoteles.
- Se contactó a ejecutivos de algunas cadenas para solicitar la información relevante del cuestionario que no había sido llenado con anterioridad.

Finalmente, se realizó el procesamiento e interpretación de la información recabada de manera directa que se verificó con hoteleros cuando fue necesario y posible.

b) Principales definiciones

Por cadena de hoteles se entiende, en la adaptación de lo definido por la Real Academia Española de la Lengua (RAEL), un conjunto de empresas y marcas específicas que cobijan, bajo su nombre, a

establecimientos de alojamiento público, instalaciones o construcciones de la misma especie o función, organizada en sistema y pertenecientes a una sola empresa o sometidas a una sola dirección. Una cadena operadora de hoteles es aquella empresa que efectúa y se responsabiliza de las funciones de producción, comercialización, administración y finanzas de dos o más establecimientos destinados a proporcionar servicios de hospedaje al público en general. Por corporación se entiende una empresa de grandes dimensiones que agrupa a otras menores. A su vez, se entiende por consorcio la agrupación de entidades, en este caso hoteles, que mantienen su autonomía y se agrupan para realizar o beneficiarse de su capacidad grupal de compra.

Para algunos autores (García Almeida, 2002 ---que recibió el *Premio Fitur* por un trabajo de cadenas en el año 2002---), las cadenas son consideradas dentro del sector servicios como “conjuntos de mini-organizaciones que básicamente realizan la misma actividad (a menudo teniendo como única diferenciación el espacio físico), y que están vinculadas conjuntamente con una organización de orden superior” (García, 2004, pp: 33). La afirmación de García Almeida debe matizarse, porque es precisamente el espacio físico o territorio, el que permite reconocer una diferencia esencial del trabajo de las organizaciones globales, al ser el territorio y su entorno natural y cultural específico, un factor relevante de las particulares características de la cultura que se desarrolla en él ---y a pesar de la creciente tendencia a la homogeneización de la vida urbana---

La más extendida definición de una cadena hotelera a nivel mundial, es la que se utiliza en EUA ---el Directorio de sistemas de Hoteles y Moteles de EUA---, que define “la organización que opera tres o más hoteles y moteles”. No obstante, se reconoce que otros autores (Rousselle y Adler; Kauffmann, citados por García Almeida), aplican un criterio que reduce ese número a dos establecimientos (García, pp: 33). El trabajo de FONATUR de 1983, mantiene este último criterio (FONATUR, 1984) y es el que se sigue en este trabajo para el caso de México.

Por otra parte, se reconoce que una de las implicaciones de la definición es la existencia de una gestión unificada que, señalan algunos autores (citados por García Almeida), se convierte en un aspecto esencial en la delimitación de las cadenas corporativas. García Almeida también anota que autores como Figuerola Palomo y Casanueva Rocha, afirman que una cadena es un grupo de establecimientos hoteleros que están bajo la misma dirección, tienen objetivos similares y participan en los procesos productivos y de prestación de servicios comunes, abarcando diversas posibilidades de vinculación.

Las posibilidades de vinculación son extensas y no siempre fáciles de identificar como reconoce la propia OMT. Algunas empresas confían la gestión de sus hoteles a otra empresa; otras administran sus hoteles; otras administran sus propios hoteles y la que son propiedad de otros; algunas adquieren acciones (en forma mayoritaria o no) en los hoteles, venden franquicias y además, poseen algunas propiedades que forman parte de una agrupación comercial (consorcio), en tanto que otras sólo se dedican a una actividad única como la gestión o la franquicia (OMT, 2002a, pp:47.).

Por su parte, la definición de “una empresa multinacional o transnacional”¹²⁵; la define Ramón de acuerdo con Denning como: una empresa que lleva a cabo inversiones directas (IED) en el extranjero y es dueña o controla el valor añadido de sus actividades en más de un solo país. Por lo tanto una empresa multinacional tiene dos características principales: organizar y coordinar múltiples actividades de valor añadido en más de un país y, además, internalizar mercados transnacionales de productos intermedios que surgen de esas actividades”. En ese sentido, “Las grandes corporaciones globales

¹²⁵ Cabe señalar la distinción que se hace de empresa multinacional y transnacional que apunta Ana Belén Ramón de acuerdo con Dickens: “el término multinacional sugiere operaciones en un número importante de países mientras que transnacional implica operaciones en al menos dos países”. P. 17. En consecuencia, todas las empresas multinacionales son transnacionales aunque no todas las transnacionales son multinacionales.

mantienen el control de las actividades económicas en más de un país así como la habilidad de sacar provecho de las diferencias geográficas entre países lo que a dotación de factores se refiere y flexibilidad geográfica, es decir capacidad para intercambiar recursos y operaciones ente diferente localizaciones a escala global”. (Ramón Rodríguez, 2000, p. 17.).

Y las particularidades de la operación de las multinacionales hoteleras se vinculan funcionalmente con el espacio global planetario en tanto la representación geográfica les dota de los atributos de representación que les permite adaptarse a la dinámica de los flujos turísticos de la actualidad, que buscan nuevos y distantes destinos con hoteles de marcas reconocidas que suponen preservarán su seguridad.

Reconociendo que no todas las empresas participan con inversión directa, sino también con formas indirectas (franquicias, licencias, etc.) donde pueden tener el control bajo otra forma de operación (como es el caso para las empresas hoteleras), Ramón hace la siguiente distinción en la definición, siguiendo a Cowling y Sugden: “empresas que coordinan la producción desde un centro de decisión estratégica, siempre y cuando esta coordinación tiene lugar entre empresas que traspasan fronteras nacionales” (Ramón Rodríguez, 2000, p. 18). Citando a Porter, Ramón ofrece la distinción entre una empresa multinacional y global que refiere la intencionalidad y coordinación de objetivos: “aquella empresa que opera en negocios y actividades en un número determinado de nacionales pero no realiza ningún esfuerzo estratégico para unir dichas operaciones; mientras que una empresa ‘global’ persigue una estrategia unificada por medio de varias operaciones nacionales armoniosamente coordinadas”. (Ramón Rodríguez, 2000, p. 18). El contexto neoliberal de la economía internacional, la globalización y el crecimiento de los viajes internacionales en el mundo, han permitido que algunos actores relevantes del negocio turístico internacional (hoteles, intermediarios y líneas aéreas) se encuentren buscando integración horizontal y vertical propiciado por aquellas políticas.

Dentro de las cadenas hoteleras se pueden distinguir diferentes tipos que tienen características diferentes. De esta forma, las cadenas pueden ser¹²⁶:

- empresas constituidas a partir de una Holding que agrupa en sus diferentes negocios a cadenas de hoteles (ya existentes o no) y donde existe la necesidad de operarlas centralmente.
- la empresa que se constituye con la finalidad de operar exclusivamente hoteles propios;
- empresas que, además de los propios, opera hoteles donde no es propietario total, pero tiene participación en la inversión;
- adicionalmente a los hoteles propios y en los que tiene inversión parcial, eventualmente opera hoteles de terceras personas percibiendo por los servicios prestados un ingreso determinado.
- empresas constituidas expofeso para la operación de hoteles en cadena, independientemente de que participen con inversión de capital de manera parcial o total. En este caso se encuentra la mayoría de las cadenas hoteleras reconocidas que, participan o no con inversión directa.

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

¹²⁶ Una distinción adicional la hace Montaner considerando la conformación de las cadenas:

- Cadenas formadas por hoteles propios.
- Cadena internacional formada por hoteles propios situados en diversos países.
- Cadena formada por hoteles propios y hoteles adheridos;
- Cadenas formada por hoteles propiedad de particulares, pero gestionados y administrados bajo la firma de una cadena
- Cadena de hoteles gestionados a base de franquicia.

(Montaner, 2002, pp. 171-172).

- cadenas que operan en diversos países del mundo, incluyendo México (Multinacionales / Transnacionales);
- cadenas que operan únicamente dentro de un país (nacionales);
- cadenas que operan únicamente en áreas específicas de un país o de varios países (regionales).
- cadenas nacionales sin inversión extranjera directa.

Con base en estas definiciones se estableció la metodología para la realización de los análisis de este estudio.

Las cadenas hoteleras internacionales pueden tener diferente grado de control en las operaciones de los establecimientos. El grado de control que tienen esas empresas sobre el establecimiento depende de la forma de vinculación que tengan entre sí los establecimientos y las cadenas de hoteles y que pueden estar dentro de cinco modalidades básicas de vinculación (García Almeida, 2004. pp:33-34; Martorell y Mulet, 2003), las tres primeras con un alto control y las dos últimas con bajo control en las operaciones:

- *Propiedad directa*: en este caso la cadena tiene la propiedad (total o parcial) de los activos además del control de los aspectos estratégicos y operativos del funcionamiento del establecimiento. Esta alternativa requiere que la cadena comprometa una elevada cantidad de recursos financieros para adquirir la propiedad de los inmuebles. Se reconoce con mayor claridad una política de mantenimiento del inmueble y sus instalaciones.
- *Contrato de gestión o de administración (management contract)*. Este acuerdo implica que la empresa que opera el hotel actúa como un agente del propietario y por cuenta de este. Es el propietario el que contrata a los empleados y asume los riesgos de la operación del hotel incluidos los económicos. La empresa operadora recibe por su participación en la administración, unos honorarios por sus servicios directivos (que son cantidades normalmente anuales que pueden ser fijas o variables o mixtas). Se reconoce que esta es una forma de vinculación que, junto con la franquicia, tiene un bajo nivel control y de compromiso de recursos con los hoteles --García Almeida afirma que durante los últimos años es difícil encontrar contratos de gestión sin involucramiento de capital---- (García Almeida, 2004. P:34).
- *Franquicias*. Consiste en un contrato por el que una empresa (Franquiciador) cede a otra (franquiciado) la utilización del nombre comercial, su imagen de marca y sus métodos productivos a cambio de unos honorarios. Esos contratos han evolucionado con el tiempo de manera muy importante. Pueden ir desde el contrato de una pequeña empresa con el franquiciador, a complejos acuerdos regionales donde una empresa obtiene el derecho a extender una determinada marca en una zona geográfica. Esta es una fórmula que permite a los pequeños propietarios el manejo de sus propios intereses bajo normas y parámetros indicativos que les resultan útiles para la operación, con el apoyo de nombres asociados a productos y servicios de escala internacional, escala en la cual esos pequeños propietarios difícilmente pueden ser reconocidos.
- *Alquiler (leasing contract)*. Es un acuerdo por medio del cual, un arrendatario paga a un arrendador una cantidad fija o variable por la utilización de un hotel (es decir el inmueble, las instalaciones y el mobiliario; o bien la construcción y el suelo --es decir, la ubicación--). La variación en el pago puede ser una función de ciertas magnitudes (como los ingresos por venta o utilidad). Es el arrendatario el que emplea y paga a los trabajadores y corre con los riesgos de la operación. Implica un determinado compromiso financiero y de control del establecimiento, por un cierto periodo de tiempo.

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

c) Entrevistas realizadas:

Las entrevistas realizadas para ese trabajo fueron las siguientes:

- Ing. Manuel Ponce Martínez (Ex gerente de Alimentos y Bebidas del Hotel Continental Hilton en la Ciudad de México en 1959. entrevista el 19 y 20 de Julio del 2007 en Ciudad de México.
- Lic. Jorge Martín del Campo. Gerente Corporativo de ventas para grupos especiales de Posadas de México. Entrevista el 25 de Julio del 2007 en Ciudad de México.
- CP: Alfredo Casas Bastida (Ex Director General de la cadena Kristal en México). Entrevista el 24 y 25 de mayo del 2007 en Cancún. Q. Roo.
- Lic. María de Lourdes Ochoa Neira. Directora de Permisos Artículo 27 Constitucional. Oficialía Mayor de la Secretaría de Relaciones Exteriores. 7 de Febrero del 2008.
- Sr. Gustavo Cisneros. Ex director del Hotel Coral Beach Cancún, Consultor de Hotelería. 10 de Septiembre del 2008.
- Lic. Jean Rene Noguerras (Gerente General del Hotel Cancún Clipper afiliado a la cadena Best Western y Secretario de la Asociación Mexicana de Hoteles y Moteles). Entrevista el 16 y 17 de Julio del 2007 en Cancún. Q. Roo.
- Lic. Manuel Paredes. Director de la Asociación de Hoteles de la Riviera Maya. Entrevista en julio del 2007 y segunda entrevista el 15 de mayo del 2008.
- Lic. María de Lourdes Salazar Benítez. Gerente de Estadísticas de la Asociación de Hoteles de Cancún. Diferentes fechas del 2007.
- Mtro. Fernando Espinos de los Reyes Aguirre. Rector de la Universidad del Caribe y Director de la Fundación Oasis. 15 de Noviembre del 2008.

d) Obstáculos para realizar la investigación

En general, no se encontró disposición de muchos hoteleros para participar en esta investigación. En general hubo mayor auxilio en los hoteles de Cancún que en los de la Riviera Maya. Salvo excepciones ignoraron la solicitud de información relativa a datos, tales como: superficie que abarca la propiedad, datos sobre inversión, tipo de contrato para operación del hotel, tipo de asociación con alguna cadena hotelera, componente inmobiliario, etc.

Para este proyecto, se buscó contactar a los Directores o Gerentes Generales o de Recursos Humanos, de hoteles (de Cancún y la Riviera Maya). En primer lugar se les hizo llegar una carta de presentación con el objetivo del proyecto. Esto se hizo con el respaldo de la Universidad del Caribe y el auxilio de la Asociación de Hoteles de Cancún (AHC) y de la Asociación de Hoteles de la Riviera Maya (el Fideicomiso de la Riviera Maya, no participó). En el caso de la Asociación de Hoteles de Cancún se brindó toda la colaboración y, a través de la asociación, se envió el cuestionario y se recibieron 43

respuestas. Para el caso de la Riviera Maya la investigación fue mucho más complicada y no se obtuvo respuesta alguna. Para este caso (Riviera Maya), después de enviar una carta vía correo electrónico, se procedió a corroborar la recepción del documento al día siguiente de su envío; frecuentemente, los gerentes solicitaban el reenvío del mismo. La corroboración de la recepción del correo era positiva después de una o dos semanas, cuando se volvía a localizar a la persona indicada. El segundo paso fue contactar nuevamente a los gerentes correspondientes para concertar citas y llevar a cabo la entrevista que se explicaba en la carta de presentación. Sin embargo se argumentaba que las agendas de los gerentes se encontraban saturadas y solicitaban que se les volviera a llamar después de una semana. Una vez llegada la fecha sugerida para concertar la cita, en la mayoría de las ocasiones, el gerente no se encontraba en su área, estaba de viaje, se encontraba de vacaciones o simplemente no podía atender la llamada.

Pasados algunos meses, en mayo del 2008, se logró concertar nuevamente una cita con el Lic. Manuel Paredes Mendoza, Director General de la Asociación de Hoteles de Riviera Maya, para solicitar su intervención en este tema y sensibilizar a los gerentes en el otorgamiento de su información; su respuesta sin embargo, no fue muy alentadora, ya que justificó que ni los Gerentes Generales, ni los de Recursos Humanos poseen la información que requiere el proyecto. —Hos dependen totalmente de su corporativo y de la matriz, para otorgar información...no tienen independencia para ofrecer datos e información” ---afirmó---. Aunque sugirió insistir, comentó que un investigador de Oxford había intentado recientemente lo mismo y tampoco había tenido éxito.

Después de eso se procedió a recabar la información con la aplicación de una entrevista/encuesta vía telefónica a los Gerentes Generales y de Recursos Humanos que lo permitían, obteniéndose los datos básicos, tales como: fecha de inicio de operaciones, número de habitaciones, superficie de la propiedad, expansión prevista, concepto operativo, componente inmobiliario, origen del propietario y su probable participación con inversión en el hotel así como la modalidad de vinculación con alguna cadena de hoteles. Para el completo llenado de los datos mencionados vía telefónica, se vio en la necesidad de comunicarse a diversos departamentos ya que nos enviaban de uno a otro. Así, se pasaba de contraloría a ventas; de allí a recepción, a reservaciones e incluso a recursos humanos; etc. Frecuentemente, no contaron con toda la información y la heterogeneidad de las fuentes permiten afirmar que los datos no son totalmente confiables. Finalmente, en agosto del 2008 se desistió de seguir intentando lo anterior para finalizar el análisis y el texto con la información disponible.

e) Cuestionarios utilizados



Nombre del Hotel: _____
 Ejecutivo que proporciona la información: _____
 Puesto: _____
 Fecha: _____
 Lugar: _____

Objetivo: Este es un cuestionario preparado por la Asociación de Hoteles de la Riviera Maya y el Departamento de Turismo Sustentable y Gestión Hotelera de la Universidad del Caribe. Tiene como propósito fundamental conocer las características más importantes de la operación de la hotelería en la región.

1. Año de inicio de operaciones el hotel. _____
2. Superficie que abarca la propiedad (la respuesta debe incluir toda la superficie que tiene la propiedad del hotel):
Superficie: _____ (Por favor mencione unidad de medida: metros, hectáreas, acres, etc.)
3. Número actual de Unidades de alojamiento (total): _____
4. ¿Se tienen contempladas expansiones?
4a. ¿Cuántas unidades y cuándo?

Año:	Número de Unidades
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

5. Concepto operativo del Hotel:
 Hotel () All Inclusive () Condohotel ()
 Tiempo compartido () Fracciones () Combinación de: (por favor señalar cuál o cuáles): _____

6. Tiene componente inmobiliario?:
 ¿Cuál? _____

Lotes: () Cuántos?: _____
 Condominios () Cuántos?: _____
 Casas unifamiliares () Cuántos?: _____

7. País de origen de la persona o empresa propietaria del hotel (y del terreno):

8. La operación del hotel es:
 Independiente: () De cadena: ()

9. Nombre de la cadena operadora

10. País de origen de la cadena operadora del hotel:

11. La empresa operadora tiene inversión en el hotel?
 Sí () Es la misma (propietaria y operadora) No () sin inversión en el hotel

SI () Tiene inversión en el hotel

Más del 51%:	_____
Entre 26 y 50 %:	_____
Entre 10 y 25%:	_____
Menos del 10%:	_____

12. Modalidad de operación bajo la cual se operan las instalaciones del hotel:
 Contrato de administración: ()
 Contrato de arrendamiento: ()

13. Tiene alguna forma de asociación con alguna cadena de hoteles?
 Franquicia ()
 Consorcio: ()

Nombre del Hotel: _____
 Ejecutivo que proporciona la información: _____
 Puesto: _____
 Fecha: _____
 Lugar: _____

Objetivo: Este es un cuestionario preparado por la Asociación de Hoteles de Cancún y el Departamento de Turismo Sustentable y Gestión Hotelera de la Universidad del Caribe. Tiene como propósito fundamental conocer las características más importantes de la operación de la hotelería en la región.

1. Año de inicio de operaciones el hotel: _____
 2. Superficie que abarca la propiedad (la respuesta debe incluir toda la superficie que tiene la propiedad del hotel):
 Superficie: _____ (Por favor mencione unidad de medida: metros, hectáreas, acres, etc.)
 3. Número actual de Unidades de alojamiento (total): _____

4. ¿Se tienen contempladas expansiones?
 4a. ¿Cuántas unidades y cuándo?

Año:	Número de Unidades
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

5. Concepto operativo del Hotel:
 Hotel () All Inclusive () Condohotel ()
 Tiempo compartido () Fracciones () Combinación de: (por favor señalar cuál o cuáles): _____

6. Tiene componente inmobiliario?:
 ¿Cuál? _____

Lotes: () Cuántos?: _____
 Condominios () Cuántos?: _____
 Casas unifamiliares () Cuántos?: _____

7. País de origen de la persona o empresa propietaria del hotel (y del terreno):

8. La operación del hotel es:
 Independiente: () De cadena: ()

9. Nombre de la cadena operadora

10. País de origen de la cadena operadora del hotel:

11. La empresa operadora tiene inversión en el hotel?
 Sí () Es la misma (propietaria y operadora) No () sin inversión en el hotel

SI () Tiene inversión en el hotel

Más del 51%:	_____
Entre 26 y 50 %:	_____
Entre 10 y 25%:	_____
Menos del 10%:	_____

12.. Modalidad de operación bajo la cual se operan las instalaciones del hotel:
 Contrato de administración: ()
 Contrato de arrendamiento: ()

13. Tiene alguna forma de asociación con alguna cadena de hoteles?
 Franquicia ()
 Consorcio: ()

Anexo 2
Listado de hoteles de Cadena en México

AÑO del dato	LOCALIDAD	NOMBRE DE LA CADENA	NOMBRE DEL HOTEL	CATEGORIA	# DE HABITACIONES	hoteles	cuartos
2007	Mexicali	ARAIZA	Mexicali Araiza	5*	269		
2007	Mexicali	ARAIZA	Mexicali Calafia	4*	172		
2007	Hermosillo	ARAIZA	Araiza Hermosillo	4*	156		
2007	La Paz	ARAIZA	Palmira La Paz	4*	120		
ARAIZA						4	717
2007	Aguascalientes	ARANZAZU	Aranzazu Plaza Kristal	4*	95		
2007	Morelia	ARANZAZU	Hotel Aranzazú Acueducto Morelia	4*	88		
2007	Guadalajara	ARANZAZU	Hotel Sedena Catedral	4*	281		
2007	Guadalajara	ARANZAZU	Hotel Sedena Centro	3*	204		
2007	Guadalajara	ARANZAZU	Hotel Sedena Terminal	3*	584		
2007	Manzanillo	ARANZAZU	Hotel Playa de Oro	4*	230		
ARANZAZU						6	1,482
2007	Cd. De México	ARISTOS	Aristos	5*	326		
2007	Acapulco	ARISTOS	Aristos Majestic	4*	130		
2007	Sn Miguel de Allende	ARISTOS	Aristos San Miguel de Allende	4*	84		
ARISTOS						3	540
2007	Acapulco	AVALON RESORTS	Avalon Excalibur Acapulco	4*	422		
2007	Cancún	AVALON RESORTS	Avalon Grand Cancún	5*	116		
2007	Cancún	AVALON RESORTS	Avalon Baccara Cancún	5	27		
2007	Isla Mujeres	AVALON RESORTS	Avalon Reef Club Isla Mujeres	5*	140		
AVALON RESORTS						4	705
2007	León	AZTECA TURISTICA (Operador mayorista)	Real Azteca	2*	50		

2007	León	AZTECA TURISTICA (Operador mayorista)	Real Azteca Boulevard	3*	47	
AZTECA TURISTICA (Operador mayorista)						2 97
2007	Tijuana	BAJA INN	Hotel La Mesa Inn	4*	140	
2007	Tijuana	BAJA INN	Hotel And Suites Country Club	4*	131	
2007	Tijuana	BAJA INN	Hotel Hacienda del Río	4*	131	
2007	Ensenada	BAJA INN	Hotel Santo Tomás	4*	80	
2007	Ensenada	BAJA INN	Hotel Cortez	4*	82	
BAJA INN						5 564
2007	Los Mochis	BALDERRAMAS HOTELS Y TOURS	Hotel Santa Anita	5*	130	
2007	Hidalgo	BALDERRAMAS HOTELS Y TOURS	Hotel Posada del Hidalgo Resort and SPA	5*	12	
2007	Los Mochis	BALDERRAMAS HOTELS Y TOURS	Hotel Plaza Inn	5*	125	
2007	Culiacan, Sinaloa	BALDERRAMAS HOTELS Y TOURS	Hotel San Luis Linda Vista	5*	90	
2007	Cabo San Lucas	BALDERRAMAS HOTELS Y TOURS	Cabo Surf Hotel	5*	19	
2007	Urique Canyon, México	BALDERRAMAS HOTELS Y TOURS	Hotel Mision Cerocahui	5*	39	
2007	Cooper Canyon, México	BALDERRAMAS HOTELS Y TOURS	Hotel Posada Rancho Barrancas	5*	25	
2007	Cooper Canyon, México	BALDERRAMAS HOTELS Y TOURS	Hotel Posadas Barrancas Mirador	5*	65	
BALDERRAMAS HOTELS Y TOURS						8 505
2007	Cuernavaca	BARCELO HOTELS Y RESORTS	Barceló Cuernavaca Ejecutivo	5	57	

2007	Cancún	BARCELO HOTELS Y RESORTS	Barceló Costa Cancún	5*	357	
2007	Cancún	BARCELO HOTELS Y RESORTS	Barceló Tucancun Beach	5*	332	
2007	Huatulco	BARCELO HOTELS Y RESORTS	Barceló Huatulco Beach	5*	347	
2007	Ixtapa	BARCELO HOTELS Y RESORTS	Barceló Ixtapa Beach	5*	333	
2007	Manzanillo	BARCELO HOTELS Y RESORTS	Barceló Karmina Palace	5*	324	
2007	Puerto Vallarta - Jalisco	BARCELO HOTELS Y RESORTS	Barceló La Jolla de Mismaloya	5	304	
2007	Riviera Maya	BARCELO HOTELS Y RESORTS	Barceló Maya Beach	5*	1020	
2007	Riviera Maya	BARCELO HOTELS Y RESORTS	Barceló Maya Caribe Beach	5*	612	
2007	Riviera Maya	BARCELO HOTELS Y RESORTS	Barceló Maya Colonial Beach	5*	480	
2007	Riviera Maya	BARCELO HOTELS Y RESORTS	Barceló Maya Tropical Beach	5*	478	
BARCELO HOTELS Y RESORTS					11	4,644
2007	Aguascalientes	BEST WESTERN	Best Western Medrano	4*	109	
2007	Alvarado Veracruz	BEST WESTERN	Best Western Paraiso Suites	3	21	
2007	Cd. Acuña, Coahuila	BEST WESTERN	Best Western Villa Real	4*	54	
2007	Chihuahua	BEST WESTERN	Best Western Mirador	4*	87	
2007	Ciudad Obregon	BEST WESTERN	Best Western Hotel San Jorge	4	65	
2007	Coatzacoalcos, Veracruz	BEST WESTERN	Best Western Brisa	4	79	
2007	Colima	BEST WESTERN	Best Western Hotel Ceballos	4	54	
2007	Durango, Dgo.	BEST WESTERN	• BEST WESTERN PLAZA VIZCAYA	4*	102	
2007	Ensenada	BEST WESTERN	Best Western El Cid	4*	51	
2007	Los Mochis	BEST WESTERN	Best Western Los Mochis	4	116	

2007	Morelia, Mich.	BEST WESTERN	<u>• BEST WESTERN HOTEL CASINO</u>	4*	43
2007	Navojoa	BEST WESTERN	Best Western Hotel Del Rio	3	63
2007	Oaxaca, Oax.	BEST WESTERN	<u>• BEST WESTERN PARADOR DEL DOMINICO</u>		
			<u>Oaxaca, Oaxaca</u>	4*	32
2007	Poza Rica, Ver.	BEST WESTERN	<u>• BEST WESTERN HOTEL POZA RICA</u>	4*	64
2007	Puebla	BEST WESTERN	Best Western Real de Puebla	4	182
2007	Tamaulipas	BEST WESTERN	Best Western Los Jacales	4	38
2007	Tamaulipas,	BEST WESTERN	Best Western Gran Hotel Residencial	4	114
2007	Tamaulipas,	BEST WESTERN	Best Western Residencial Inn & Suites	4	93
2007	Tamaulipas,	BEST WESTERN	Best Western Hotel Plaza Matamoros	4	47
2007	Tamaulipas, Miramar	BEST WESTERN	Best Western Lorencillo Miramar	4	16
2007	Toluca	BEST WESTERN	Best Western Campanario	4	41
2007	Torreón, Comarca Lagunera	BEST WESTERN	Best Western Posada Del Rio	4	94
2007	Tuxtla Gutiérrez	BEST WESTERN	Best Western Palma Areca Hotel & Suites	4*	60
2007	Victoria	BEST WESTERN	Best Western Santorin	3	75
2007	Villa Hermosa, Tabasco	BEST WESTERN	Best Western Maya Tabasco	4	151
2007	Villa Hermosa, Tabasco	BEST WESTERN	Best Western Hotel Madan	3	40
2007	Xalapa	BEST WESTERN	Best Western Xalapa	4	68
2007	Cd. De México	BEST WESTERN	Best Western María Bárbara	3	166
2007	Cd. De México	BEST WESTERN	Best Western Estoril	4*	125
2007	Cd. De México	BEST WESTERN	Best Western Majestic	4*	85
2007	Guadalajara, Jalisco	BEST WESTERN	Best Western Plaza Genova	4	185
2007	Monterrey	BEST WESTERN	Best Western Valle Real	4	90
2007	Monterrey	BEST WESTERN	Best Western Royal Courts	4	82

2007	Monterrey	BEST WESTERN	Best Western Centro Monterrey	4	49		
2007	Monterrey	BEST WESTERN	Best Western Plaza Monterrey	4	47		
2007	Monterrey	BEST WESTERN	Best Western Hacienda Monterrey	4	42		
2007	Monterrey, Apodaca	BEST WESTERN	Best Western Monterrey Airport	4	82		
2007	Acapulco, Guerrero	BEST WESTERN	Best Western Playa Suites Acapulco	4	250		
2007	San José del Cabo	BEST WESTERN	Posada Real Los Cabos Best Western	3	156		
2007	Cancún, Quintana Roo	BEST WESTERN	Best Western Cancun Clipper Club	4	72		
2007	Costa Esmeralda, Veracruz	BEST WESTERN	Best Western Hotel Noray	4	21		
2007	Huatulco	BEST WESTERN	Best Western Posada Chahue	4	22		
2007	Ixtapa	BEST WESTERN	Best Western Posada Real Ixtapa	4	110		
2007	Mazatlan	BEST WESTERN	Best Western Posada Freeman Express	4	72		
2007	Puerto Escondido	BEST WESTERN	Best Western Posada Real-Pt Escondido	4	100		
2007	San Carlos Sonora	BEST WESTERN	Best Western Hacienda Tetakawi	4	22		
2007	Creel, Chih.	BEST WESTERN	<u>• BEST WESTERN THE LODGE AT CREEL</u>	5*	36		
2007	Palenque Chiapas	BEST WESTERN	<u>• BEST WESTERN MAYA PALENQUE</u>	4*	51		
2007	Patzcuaro	BEST WESTERN	Best Western Posada de Don Vasco	3	77		
2007	San Miguel De Allende	BEST WESTERN	Best Western Hotel Monteverde Express	4	29		
2007	Taxco	BEST WESTERN	Best Western Taxco	3	23		
BEST WESTERN						51	3,953
2007	santo Domingo	BLUE BAY RESORTS	Blue Bay Villas doradas	4* AI	245		
2007	Fueneventura	BLUE BAY RESORTS	Blue Bay Palace	4* AI	231		
2007	Canarias	BLUE BAY RESORTS	Blue Bay Beach Club	4* AI	158		
2007	Tenacatita, Jalisco	BLUE BAY RESORTS	Punta Serena Villas SPA	4*	24		

2007	Tenacatita, Jalisco	(HOTETUR) BLUE BAY RESORTS	Blue Bay Club Los Angéles Locos	4*	204		
2007	Riviera Maya	(HOTETUR) BLUE BAY RESORTS	Blue Bay Grand Esmeralda	4*	291		
2007	Cancún	(HOTETUR) BLUE BAY RESORTS	Hotetur Beach Paradise	4*	170		
BLUE BAY RESORTS (HOTETUR)						4	689
2007	La Piedad Guadalajara	BOYCE 1/	Holiday Inn La Piedad	4	100		
2007	Bahía de Santa Cruz, Oaxaca	BOYCE	Hotel Castillo Huatulco	4	113		
2007	Puerto Vallarta, Jalisco	BOYCE	Hotel Costa Club	5	120		
2007	Bahia de Tangolunda, Huatulco Oaxaca	BOYCE	Crowne Pacific Suites / Huatulco	5	135		
2007	Acapulco Guerrero	BOYCE	Playa Suites Acapulco	4	502		
BOYCE						5	970
2007	Querétaro	BRISAS HOTELS Y RESORTS	Hacienda Jurica	Gt	192		
2007	Ciudad de México	BRISAS HOTELS Y RESORTS	Galerias plaza	Gt	434		
2007	Acapulco, Guerrero	BRISAS HOTELS Y RESORTS	Las Brisas Acapulco	GT	263		
2007	Ixtapa, Zihuatanejo	BRISAS HOTELS Y RESORTS	Las Brisas Ixtapa	GT	436		
2007	Huatulco	BRISAS HOTELS Y RESORTS	Las Brisas Huatulco	Gt	486		
2007	Manzanillo	BRISAS HOTELS Y RESORTS	Las Hadas Manzanillo	Gt	234		
2007	Veracruz	BRISAS HOTELS Y RESORTS	Galería Plaza Veracruz	Gt	258		

BRISAS HOTELS Y RESORTS						7	2,303
-							
2007	Aguascalientes	CALINDA	Hotel Francia	4	74		
2007	Villahermosa	CALINDA	Calinda Viva Villahermosa	4	240		
2007	Cd. De México	CALINDA	Calinda Geneve México	5*	270		
2007	Acapulco	CALINDA	Calinda Beach Acapulco	5*	357		
2007	Veracruz	CALINDA	Hotel Veracruz	4	116		
2007	Cuernavaca	CALINDA	Hotel Rcqquet Cuernavaca	5	42		
CALINDA						6	1,099
2007	El Paso Texas	CAMINO REAL	Camino Real EL Paso Tx.				
2007	Cd. Juárez, Chihuahua	CAMINO REAL	CAMINO REAL CIUDAD JUAREZ	5*	144		
2007	Nuevo Laredo, Tamaulipas	CAMINO REAL	CAMINO REAL NUEVO LAREDO	5*	120		
2007	Saltillo, Coahuila	CAMINO REAL	Camino Real Saltillo	5*	164		
2007	San Luis Potosi	CAMINO REAL	CAMINO REAL SAN LUIS POTOSI	5*	133		
2007	Tampico, Tamaulipas	CAMINO REAL	CAMINO REAL TAMPICO	5*	103		
2007	Tijuana	CAMINO REAL	Camino Real Tijuana	5*	228		
2007	Torreón, Coahuila	CAMINO REAL	CAMINO REAL TORREÓN	5*	124		
2007	Tuxtla Gutierrez, Chiapas	CAMINO REAL	Camino Real Tuxtla Gutierrez	GT	210		
2007	Villahermosa, Tabasco	CAMINO REAL	CAMINO REAL VILLAHERMOSA	5*	267		
2007	Puebla, Puebla	CAMINO REAL	CAMINO REAL PUEBLA	5	84		
2007	Oaxaca, Oaxaca	CAMINO REAL	CAMINO REAL OAXACA	5	91		
2007	Guanajuato	CAMINO REAL	Camino Real Guanajuato	5*	113		
2007	Mexico. D.F.	CAMINO REAL	CAMINO REAL AEROPUERTO	5	600		
2007	Guadalajara	CAMINO REAL	Camino Real Guadalajara	GT	205		
2007	Guadalajara Expo	CAMINO REAL	Camino Real Guadalajara Expo	GT	172		
2007	Cd. De México	CAMINO REAL	Camino Real México	GT	709		

2007	Cd. De México	CAMINO REAL	Camino Real Santa Fe	5*	300		
2007	Cd. De México	CAMINO REAL	Camino Real Monterrey	GT	254		
2007	México, D.F.	CAMINO REAL	CAMINO REAL PEDREGAL MÉXICO	5*	122		
2007	México, D.F.	CAMINO REAL	CAMINO REAL PERINORTE, EDO, DE MEXICO	5*	137		
2007	Acapulco	CAMINO REAL	Camino Real Acapulco Diamante	GT	157		
2007	Manzanillo, Colima	CAMINO REAL	CAMINO REAL MANZANILLO	GT	50		
2007	Boca del Río, Veracruz	CAMINO REAL	CAMINO REAL VERACRUZ	5*	157		
2007	Bahias, de huatulco, Oaxaca	CAMINO REAL	CAMINO REAL ZAASHILA	GT	148		
2007	Jiutepec, Morelos	CAMINO REAL	CAMINO REAL SUMIYA	5*	163		
		CAMINO REAL				25	4,955
2007	Chihuahua	Operadora de Hoteles Casa Grande (con franquicia de Microtel)	Casa Grande Chihuahua	5	115		
2007	Delicias	Operadora de Hoteles Casa Grande (con franquicia de Microtel)	Casa Grande Delicias	5	89		
2007	Chihuahua	Opera Hoteles Casa Grande (con franquicia de Microtel)	Microtel Chihuahua	4	104		
2007	Culiacán	Opera Hoteles Casa Grande (con franquicia de Microtel)	Microtel Culiacán	4	159		
2007	Cd. Juárez	Opera Hoteles Casa Grande (con franquicia de Radisson)	Radisson Cd. Juárez	5	145		
2007	Monterrey	Opera Hoteles Casa Grande (con franquicia de Radisson)	Radisson Monterrey	5	198		

Opera Hoteles Casa Grande (con franquicia de Radisson) 2/					6	810
2007	Celaya	CASA INN	Casa Inn Celaya	4	126	
2007	Cd. De México	CASA INN	Casa Inn Cd. De México	4	165	
2007	Acapulco	CASA INN	Casa Inn Acapulco	4	330	
2007	Palenque	CASA INN	Casa Inn Palenque	3	76	
CASA INN					4	697
2007	Poza Rica, Veracruz	CANADIAN RESORTS	Canadian Resorts & SPAs Zona Esmeralda del Golfo	4	28	
2007	Acapulco, Guerrero	CANADIAN RESORTS	Canadian Resorts & SPAs Acapulco Diamante	4	105	
2007	Bahia de Huatulco, Oaxaca	CANADIAN RESORTS	Canadian Resort Bahias de Huatulco	5	12	
2007	Cancún, Quintana Roo	CANADIAN RESORTS	Canadian Resorts & SPAs Cancún	4	8	
2007	Nuevo Vallarta, Mexico	CANADIAN RESORTS	Canadian Resort Nuevo Vallarta	4	14	
CANADIAN RESORTS					5	167
2007	Atacomulco	CHOICE HOTELS	Comfort Inn Atacomulco	5	50	
2007	Cordoba, Ver.	CHOICE HOTELS	Comfort Inn Cordoba	4	40	
2007	Tapachula	CHOICE HOTELS	Comfort Inn Kamiko	4	92	
2007	Monclova	CHOICE HOTELS	Comfort Inn Monclova	4	53	
2007	Zamora	CHOICE HOTELS	Comfort Inn Zamora Jericó	4	172	
2007	Cd Obregón	CHOICE HOTELS	Quaility Inn Cd. Obregoón	4	88	
2007	Chihuahua	CHOICE HOTELS	Quaility Inn Chihuahua San Fco.	4	130	
2007	Morelia	CHOICE HOTELS	Quaility Inn Horizon Morelia	4	80	
2007	Villahermosa	CHOICE HOTELS	Quaility Inn Villahermosa			
	Cencalli		Cencalli	4	160	
2007	Monterrey	CHOICE HOTELS	Comfort Inn Monterrey	4	123	
2007	Zona Rosa	CHOICE HOTELS	Quaility Inn Cd. De México Zona Rosa (A)	4	142	

2007	Cd. De Méxcio Roma	CHOICE HOTELS	Quaility Inn Cd. De Méxcio Roma	4	91		
2007	Guadalajara Centro Histórico	CHOICE HOTELS	Quaility Inn Guadalajara Centro Histórico	4	140		
2007	Cd. De México Zona Rosa	CHOICE HOTELS	Quaility Inn Suites Cd. De México Zona Rosa (B)	4	28		
2007	Los Cabos	CHOICE HOTELS	Comfort Inn Los Cabos	4	104		
						15	1,493
2007	Chihuahua, Chihuahua	CITY EXPRESS HOTELES	City Express Chihuahua	4*	104		
2007	León, Guanajuato	CITY EXPRESS HOTELES	City Express León, Guanajuato	4*	120		
2007	Puebla, Puebla	CITY EXPRESS HOTELES	City Express Puebla, Puebla	4*	124		
2007	Querétaro, Querétaro	CITY EXPRESS HOTELES	City Express Querétaro, Querétaro	4*	121		
2007	Saltillo, Coahuila	CITY EXPRESS HOTELES	City Express Saltillo, Coahuila	4*	120		
2007	San Luis Potosí, SLP	CITY EXPRESS HOTELES	City Express San Luis Potosí, SLP	4*	120		
2007	Nuevo Laredo, Tamaulipas	CITY EXPRESS HOTELES	City Express Nuevo Laredo, Tamaulipas	4*	107		
2007	Cd. Juárez, Chih.	CITY EXPRESS HOTELES	City Express Cd. Juárez, Chihuahua	4*	114		
2007	Irapuato, Gto.	CITY EXPRESS HOTELES	City Express Irapuato, Guanajuato	4*	104		
2007	Tepatitlán, Jalisco	CITY EXPRESS HOTELES	City Express Tepatitlán, Jalisco	4*	80		
2007	Reynosa, Tamaulipas	CITY EXPRESS HOTELES	City Express Reynosa, Tamaulipas	4*	104		
2007	Tuxtla Gutiérrez, Chiapas	CITY EXPRESS HOTELES	City Express Tuxtla Gutiérrez, Chiapas.	4*	124		
2007	Mexicali	CITY EXPRESS HOTELES	City Express Mexicali	4*	110		

2007	Nuevo Laredo, Tamaulipas	CITY EXPRESS HOTELES	City Express Nuevo Laredo	4*	107		
2007	Tampico	CITY EXPRESS HOTELES	City Express Tampico	4*	110		
2007	Querétaro, Querétaro	CITY EXPRESS HOTELES	City Suites Querétaro	4*	45		
2007	Toluca Aeropuerto	CITY EXPRESS HOTELES	City Express Toluca Aeropuerto	4*	121		
2007	Guadalajara, Jalisco	CITY EXPRESS HOTELES	City Express Guadalajara, Jalisco	4*	145		
2007	Santa Catarina, N.L.	CITY EXPRESS HOTELES	City Express Monterrey Santa Catarina, N.L.	4*	105		
2007	Mexico, D.F.	CITY EXPRESS HOTELES	City Suites Darwin, Cd. De México	4*	26		
2007	Mexico, D.F.	CITY EXPRESS HOTELES	City Express EBC-Reforma, México	4*	70		
2007	Cancún, Quintana Roo	CITY EXPRESS HOTELES	City Express Cancún	4*	105		
		CITY EXPRESS HOTELES				22	2,286
2007	Acapulco, Guerrero	CLUB BANANAS	Club Bananas Acapulco	4*	140		
2007	Riviera Maya	CLUB BANANAS	Club Bnnas Playa del Carmen	4*	130		
		CLUB BANANAS				2	270
2007	Ixtapa, Zihuatanejo	CLUB MED	Club Med Ixtapa	3*	374		
2007	Cancún, Quintana Roo	CLUB MED	Club Med Cancun	3	426		
2007	Cholula	CLUB MED	Villa Aqueológica Cholula	3	44		
2007	Teotihuacán	CLUB MED	Villa Aqueológica Tetihuacan	3	39		
2007	Chichén Itzá	CLUB MED	Villa Aqueológica Chichén Itzá	3	42		
2007	Cobá	CLUB MED	Villa Aqueológica Cobá	3	40		
2007	Uxmal	CLUB MED	Villa Aqueológica Uxmal	3	33		
		CLUB MED				7	998

2007	Trinidad, Tlax.	CENTROS VACA. DEL IMSS	C.V. de la Trinidad, Tlax.	4*	39	
2007	Malintizín, Tlaxcala	CENTROS VACA. DEL IMSS	c.v. De la Malintizín, Tlaxcala	4*	42	
2007	Metepéc	CENTROS VACA. DEL IMSS	C.V. Metepéc	4*	40	
2007	Oaxtepec	CENTROS VACA. DEL IMSS	C.V. Oaxtepec	4*	33	
CENTROS VACA. DEL IMSS						4 154
2007	Plaza las Glorias dejó de existir					
2007	Mexicali	ICG Crown Plaza	Crown Plaza Mexicali	GT/5*	164	
2007	Nuevo Laredo	ICG Crown Plaza	Crown Plaza Nuevo Laredo	GT/5*	175	
2007	Pachuca	ICG Crown Plaza	Crown Plaza Pachuca	GT/5*	120	
2007	Puebla	ICG Crown Plaza	Crown Plaza Puebla	GT/5*	159	
2007	Torreón	ICG Crown Plaza	Crown Plaza Torreón	GT/5*	198	
2007	Tuxtla Gutiérrez	ICG Crown Plaza	Crown Plaza Tuxtla Gutiérrez	GT/5*	113	
2007	Xalapa	ICG Crown Plaza	Crown Plaza Xalapa	GT/5*	118	
2007	Villahermosa	ICG Crown Plaza	Crown Plaza Villahermosa	GT/5*	111	
2007	Guadalajara	ICG Crown Plaza	Crown Plaza Guadalajara	GT/5*	299	
2007	Cd. De México	ICG Crown Plaza	Crown Plaza Cd. De México	GT/5*	316	
2007	Cd. De México	ICG Crown Plaza	Crown Plaza Cd. De México	GT/5*	136	
2007	Monterrey	ICG Crown Plaza	Crown Plaza Monterrey	GT/5*	393	
2007	Acapulco	ICG Crown Plaza	Crown Plaza Acapulco	GT/5*	533	
2007	Los Cabos	ICG Crown Plaza	Crown Plaza Los Cabos	GT/5*	355	
2007	Veracruz	ICG Crown Plaza	Crown Plaza Veracruz	GT/5*	247	
ICG Crown Plaza						15 3,437
2007	Aguascalientes	ICG Holiday Inn	Holiday Inn Aguascalientes	4	120	
2007	Altamira	ICG Holiday Inn	Holiday Inn Altamira	4	102	
2007	Chetumal	ICG Holiday Inn	Holiday Inn Chetumal	4	93	
2007	Chihuahua	ICG Holiday Inn	Holiday Inn Chihuahua	4	88	
2007	Chihuahua (China)	ICG Holiday Inn	Holiday Inn Lane El Cuchillo	4	68	

2007	Cd. Del Carmen	ICG Holiday Inn	Holiday Inn Cd. Del Carmen	4	160
2007	Cd. Juárez	ICG Holiday Inn	Holiday Inn Cd. Juárez	4	183
2007	Culiacan	ICG Holiday Inn	Holiday Inn Culiacán	4	138
2007	Durango	ICG Holiday Inn	Holiday Inn Durango	4	99
2007	León	ICG Holiday Inn	Holiday Inn León Conv Center	4	183
2007	León	ICG Holiday Inn	Holiday Inn león	4	174
2007	Irapuato	ICG Holiday Inn	Holiday Inn Irapuato	4	115
2007	Hermosillo	ICG Holiday Inn	Holiday Inn Hermosillo	4	140
2007	La Piedad	ICG Holiday Inn	Holiday Inn La Piedad	4	105
2007	Matamoros	ICG Holiday Inn	Holiday Inn Matamoros	4	185
2007	Mérida	ICG Holiday Inn	Holiday Inn Mérida	4	231
2007	Morelia	ICG Holiday Inn	Holiday Inn Morelia	4	126
2007	Cd. Obregón	ICG Holiday Inn	Holiday Inn Cd. Obregón	4	111
2007	Orizaba	ICG Holiday Inn	Holiday Inn Orizaba	4	77
2007	Pachuca	ICG Holiday Inn	Holiday Inn Pachuca	4	140
2007	Puebla	ICG Holiday Inn	Holiday Inn Puebla C. Histórico	4	83
2007	Puebla	ICG Holiday Inn	Holiday Inn Puebla La Noria	4	154
2007	Puebla	ICG Holiday Inn	Holiday Inn Puebla Parque Ind. FINSA	4	192
2007	Querétaro	ICG Holiday Inn	Holiday Inn Querétaro	4	226
2007	Querétaro	ICG Holiday Inn	Holiday Inn Querétaro Zona Diamante	4	158
2007	Reynosa	ICG Holiday Inn	Holiday Inn Reynosa Zona Dorada	4	123
2007	Reynosa	ICG Holiday Inn	Holiday Inn Reynosa Industrial Poniente	4	101
2007	SLP	ICG Holiday Inn	Holiday Inn SLP Quijote	4	238
2007	Santiago Tianguistengo	ICG Holiday Inn	Holiday Inn Santiago Tianguistengo	4	50
2007	Tampico	ICG Holiday Inn	Holiday Inn Tampico	4	101
2007	Tuxtla Gutiérrez	ICG Holiday Inn	Holiday Inn Tuxtla	3	109
2007	Orizaba	ICG Holiday Inn	Holiday Inn Orizaba	4	77
2007	Guadalajara	ICG Holiday Inn	Holiday Inn Gra Centro Histórico	4	115
2007	Guadalajara	ICG Holiday Inn	Holiday Inn Guadalajara	4	223

2007	Cd. De México	ICG Holiday Inn	Holiday Inn Zócalo	4	120	
2007	Cd. De México	ICG Holiday Inn	Holiday Inn Trade Center	4	205	
2007	Cd. De México	ICG Holiday Inn	Holiday Inn Hotel & Suites Zona Rosa	4	100	
2007	Cd. De México	ICG Holiday Inn	Holiday Inn Tlalpan Churubusco	4	234	
2007	Cd. De México	ICG Holiday Inn	Holiday Inn Plaza Dali	4	160	
2007	Cd. De México	ICG Holiday Inn	Holiday Inn Oriente	4	100	
2007	Cd. De México	ICG Holiday Inn	Holiday Inn Satélite	4	118	
2007	Cd. De México	ICG Holiday Inn	Holiday Inn Tlanepantla	4	123	
2007	Monterrey	ICG Holiday Inn	Holiday Inn Monterrey Centro	4/5*	401	
2007	Monterrey	ICG Holiday Inn	Holiday Inn Monterrey Norte	4	199	
2007	Monterrey	ICG Holiday Inn	Holiday Inn Parque Fundidora	4	252	
2007	Monterrey	ICG Holiday Inn	Holiday Inn La Fé	4	108	
2007	Ixtapa	ICG Holiday Inn	Holiday Inn Ixtapa	4	169	
2007	Mazatlán	ICG Holiday Inn	Holiday Inn Sun Spree Resort Mazatlán	4	203	
2007	Pto. Vallarta	ICG Holiday Inn	Holiday Inn Puerto Vallarta	4	272	
2007	Veracruz	ICG Holiday Inn	Holiday Inn Veracruz C. Histórico	4	44	
2007	Veracruz (B del Río)	ICG Holiday Inn	Holiday Inn Boca del Río	4	165	
2007	Cuernavaca	ICG Holiday Inn	Holiday Inn Cuernavaca	4/5*	109	
2007	San Cristobal de las Casas	ICG Holiday Inn	Holiday Inn San Cristóbal Español	4	84	
		ICG Holiday Inn				53 7,754
2007	Chihuahua	ICG Holiday Inn Express	Holiday Inn Express Chihuahua	3/4*	123	
2007	Cd. Juárez	ICG Holiday Inn Express	Holiday Inn Express Cd. Juárez	3/4*	148	
2007	Cd. Victoria	ICG Holiday Inn Express	Holiday Inn Express Cd. Victoria	3/4*	181	
2007	Silao	ICG Holiday Inn Express	Holiday Inn Express Silao Aeropuerto	3/4*	169	
2007	Guanajuato	ICG Holiday Inn Express	Holiday Inn Express Guanajuato	3/4*	171	

2007	Morelia	ICG Holiday Inn Express	Holiday Inn Express Morelia	3/4*	135	
2007	Nuevo Laredo	ICG Holiday Inn Express	Holiday Inn Express Nuevo Laredo	3/4*	94	
2007	Oaxaca	ICG Holiday Inn Express	Holiday Inn Express Oaxaca C.Histórico	3/4*	115	
2007	Piedras Negras	ICG Holiday Inn Express	Holiday Inn Express Piedras Negras	3/4*	121	
2007	Puebla	ICG Holiday Inn Express	Holiday Inn Express Puebla	3/4*	138	
2007	SLP	ICG Holiday Inn Express	Holiday Inn Express SLP	3/4*	130	
2007	Tampico	ICG Holiday Inn Express	Holiday Inn Express Tampico	3/4*	97	
2007	Toluca	ICG Holiday Inn Express	Holiday Inn Express Toluca	3/4*	131	
2007	Torreón	ICG Holiday Inn Express	Holiday Inn Express Torreón	3/4*	166	
2007	Villahermosa	ICG Holiday Inn Express	Holiday Inn Express Villahermosa	3/4*	90	
2007	Monterrey	ICG Stay bridge Hotels	Stay bridge Hotels San Pedro	3/4*	112	
2007	Cd. De México	ICG Holiday Inn Express	Holiday Inn Express Paseo de la Reforma	3/4*	124	
2007	Cd. De México	ICG Holiday Inn Express	Holiday Inn Express WTC	3/4*	248	
2007	Monterrey	ICG Holiday Inn Express	Holiday Inn Express Monterrey Centro	3/4*	88	
2007	Monterrey	ICG Holiday Inn Express	Holiday Inn Express Galerías San Gerónimo	3/4*	174	
2007	Monterrey	ICG Holiday Inn Express	Holiday Inn Express Tec de Monterrey	3/4*	164	
2007	Playa Car (Riviera Maya)	ICG Holiday Inn Express	Holiday Inn Express Playacar	3/4*	147	
ICG Holiday Inn Express					22	3,066

2007	Mérida	ICG Presidente InterContinental	InterContinental Presidente Mérida	GT/5*	131	
2007	Guadalajara	ICG Presidente InterContinental	InterContinental Presidente Guadalajara	GT/5*	453	
2007	Cd. De México	ICG Presidente InterContinental	InterContinental Presidente Cd. De México	GT/5*	691	
2007	Monterrey	ICG Presidente InterContinental	InterContinental Presidente Monterrey	GT/5*	361	
2007	Cozumel	ICG Presidente InterContinental	InterContinental Presidente Cozumel Resort & SPA	GT/5*	757	
2007	Ixtapa	ICG Presidente InterContinental	InterContinental Presidente ixtapa Resort	GT/5*	432	
2007	Sann José del Cabo	ICG Presidente InterContinental	InterContinental Presidente Los Cabos	GT/5*	397	
2007	Pto Vallarta	ICG Presidente InterContinental	InterContinental Presidente Pto. Vallarta	GT/5*	143	
2007	Cancún	ICG Presidente InterContinental	InterContinental Presidente Cancún	GT/5*	299	
		ICG Presidente InterContinental				9 3,664
INTERCONTINENTAL HOTEL GROUP (ICG)						
2007	Vallarta	DECAMERON	Royal Decameron Puerto Vallarta	5	620	
2007	Rincón de Guayabitos, Nayarit	DECAMERON	Decameron Los Cocos	5	240	
DECAMERON 3/						2 860
2007	Cd. De México	DEL ANGEL	Hotel del Ángel	4*	100	
2007	Cd. De México	DEL ANGEL	Suites del Ángel	5	40	
2007	Cd. De México	DEL ANGEL	San Francisco	4	141	
2007	Cd. De México	DEL ANGEL	Romano Palace Hotel & Suites	4	270	
DEL ANGEL						4 551

2007	Tijuana	EMPORIO HOTELS & RESORTS	Emporio	5*	208	
2007	Zacatecas	EMPORIO HOTELS & RESORTS	Hotel Emporio Zacatecas	4	113	
2007	Cd. De México	EMPORIO HOTELS & RESORTS	Emporio Reforma	5*	145	
2007	Acapulco	EMPORIO HOTELS & RESORTS	Continental Emporio Acapulco	5*	419	
2007	Veracruz	EMPORIO HOTELS & RESORTS	Emporio Veracruz	4	203	
2007	Mazatlan	EMPORIO HOTELS & RESORTS	Emporio Mazatlan	4	131	
2007	Ixtapa	EMPORIO HOTELS & RESORTS	Emporio Ixtapa	4	197	
EMPORIO HOTELS & RESORTS						7 1,416
2007	Acapulco	FAIRMONT HOTELS & RESORTS	Fairmont Acapulco Princess	GT/5*	1017	
2007	Acapulco	FAIRMONT HOTELS & RESORTS	Fairmont Acapulco Pierre Marques	GT/5*	335	
2007	Riviera Maya	FAIRMONT HOTELS & RESORTS	Fairmont Mayakoba, Riviera Maya	GT/5*	401	
FAIRMONT HOTELS & RESORTS						3 1,753
2007	Ciudad de México	FOUR SEASONS	Four Seasons Cd. De México	GT	238	
2007	Punta Mita	FOUR SEASONS	Four Seasons Punta Mita	GT	140	
FOUR SEASONS						2 378
2007	Cd. México	POSADAS FIESTA AMERICANA GRAND	Chapultepec México	GT	203	
2007	Cancún	POSADAS FIESTA AMERICANA GRAND	Coral Beach	GT	602	
2007	Los Cabos	POSADAS FIESTA	Los Cabos	GT	385	

AMERICANA GRAND						
POSADAS FIESTA AMERICANA GRAND					3	1,190
2007	Aguascalientes	POSADAS FIESTA AMERICANA	Fiesta Americana Aguascalientes	5*	195	
2007	León	POSADAS FIESTA AMERICANA	Fiesta Americana León	5*	211	
2007	Aguascalientes	POSADAS FIESTA AMERICANA	Fiesta Americana Hacienda Galindo.	GT/5	168	
2007	Hermosillo	POSADAS FIESTA AMERICANA	Fiesta Americana Hermosillo	5*	221	
2007	Mérida	POSADAS FIESTA AMERICANA	Fiesta Americana Mérida	5*	350	
2007	Puebla	POSADAS FIESTA AMERICANA	Fiesta Americana Puebla	5*	153	
2007	Querétaro	POSADAS FIESTA AMERICANA	Fiesta Americana Querétaro	5*	173	
2007	Veracruz	POSADAS FIESTA AMERICANA	Fiesta Americana Veracruz	5*	233	
2007	Cd. De México	POSADAS FIESTA AMERICANA	Fiesta Americana Reforma	5*	620	
2007	Cd. De México	POSADAS FIESTA AMERICANA	Fiesta Americana Suites	5*	60	
2007	Guadalajara	POSADAS FIESTA AMERICANA	Fiesta Americana Guadalajara	GT	391	
2007	Monterrey	POSADAS FIESTA AMERICANA	Fiesta Americana Monterrey	5*	207	
2007	Cancun	POSADAS FIESTA AMERICANA	Fiesta Americana AQUA	GT	371	
2007	Acapulco	POSADAS FIESTA AMERICANA	Fiesta Americana Condesa Acapulco	5*	500	
2007	Puerto Vallarta	POSADAS FIESTA AMERICANA	Fiesta Americana Puerto Vallarta	GT	291	
2007	Cancún	POSADAS FIESTA	Fiesta Americana Condesa	GT	502	

2007	Cozumel	AMERICANA POSADAS FIESTA AMERICANA	Cancún (Time Share) Fiesta Americana Cozumel Dive Resort	GT	224	
		POSADAS FIESTA AMERICANA				17 4,870
2007	Chihuahua	POSADAS FIESTA INN	Fiesta Inn Chihuahua	4*	152	
2007	Toluca	POSADAS FIESTA INN	Fiesta Inn Toluca	4*	144	
2007	Aguascalientes	POSADAS FIESTA INN	Fiesta inn Aguascalientes	4*	125	
2007	Campeche	POSADAS FIESTA INN	Fiesta Inn Cd. Del Carmen	3	131	
2007	Cd. Juárez	POSADAS FIESTA INN	Fiesta Inn Cd. Juárez	4*	166	
2007	Celaya	POSADAS FIESTA INN	Fiesta Inn Celaya	4*	124	
2007	Colima	POSADAS FIESTA INN	Fiesta Inn Colima	4*	104	
2007	Culiacan	POSADAS FIESTA INN	Fiesta Inn Culiacán	4*	142	
2007	Hermosillo	POSADAS FIESTA INN	Fiesta Inn Hermosillo	4*	155	
2007	León	POSADAS FIESTA INN	Fiesta Inn León	4*	160	
2007	Mexicali	POSADAS FIESTA INN	Fiesta Inn Mexicali	4*	150	
2007	Monclova, Coahuila	POSADAS FIESTA INN	Fiesta Inn Monclova	4*	121	
2007	Morelia	POSADAS FIESTA INN	Fiesta Inn Morelia	4*	253	
2007	Nogales	POSADAS FIESTA INN	Fiesta Inn Nogales	4*	107	
2007	Oaxaca	POSADAS FIESTA INN	Fiesta Inn Oaxaca	4*	143	
2007	Orizaba	POSADAS FIESTA INN	Fiesta Inn Orizaba	4*	119	
2007	Pachuca	POSADAS FIESTA INN	Fiesta Inn Pachuca	4*	114	
2007	Poza Rica	POSADAS FIESTA INN	Fiesta Inn Poza Rica	4*	107	
2007	Puebla	POSADAS FIESTA INN	Fiesta Inn Puebla Las Ánimas	4*	150	
2007	Queretaro	POSADAS FIESTA INN	Fiesta Inn Querétaro	4*	175	
2007	Reynosa	POSADAS FIESTA INN	Fiesta Inn Reynosa	4*	127	
2007	Saltillo, Coahuila	POSADAS FIESTA INN	Fiesta Inn Saltillo	4*	149	
2007	San Luis Potosi	POSADAS FIESTA INN	Fiesta Inn San Luis Potosí Glorieta Juárez	4*	135	
2007	San Luis Potosi	POSADAS FIESTA INN	Fiesta Inn San Luis Potosí Oriente	4*	140	
2007	Tampico	POSADAS FIESTA INN	Fiesta Inn Tampico	4*	124	
2007	Tijuana	POSADAS FIESTA INN	Fiesta Inn Tijuana Otay Airport	4*	142	
2007	Tijuana	POSADAS FIESTA INN	Fiesta Inn Tijuana	3	127	

2007	Torreón	POSADAS FIESTA INN	Fiesta Inn Torreón Plaza la Rosita	4	149	
2007	Torreón, Coahuila	POSADAS FIESTA INN	Fiesta Inn Torreón	3	146	
2007	Villahermosa	POSADAS FIESTA INN	Fiesta Inn Villahermosa	4	145	
2007	Xalapa	POSADAS FIESTA INN	Fiesta Inn Xalapa	4	119	
2007	Area Metropolitana de la Cd de Mexico	POSADAS FIESTA INN	Fiesta Inn Naucalpan	4*	119	
2007	Area Metropolitana de la Cd de Mexico	POSADAS FIESTA INN	Fiesta Inn Perinorte	4*	123	
2007	Area Metropolitana de la Cd de Mexico	POSADAS FIESTA INN	Fiesta Inn Tlanepantla	4*	131	
2007	Cd. De México	POSADAS FIESTA INN	Fiesta Inn Aeropuerto	4*	310	
2007	Cuautitlan	POSADAS FIESTA INN	Fiesta Inn Cuautitlán	4*	128	
2007	D.F. Periferico Sur	POSADAS FIESTA INN	Fiesta Inn Periférico Sur	4*	212	
2007	Ecatepec	POSADAS FIESTA INN	Fiesta Inn Ecatepec	4*	144	
2007	Guadalajara	POSADAS FIESTA INN	Fiesta Inn Guadalajara	4*	158	
2007	Meéxico, Centro Hjistorico	POSADAS FIESTA INN	Fiesta Inn Centro Histórico	4*	140	
2007	México, Viaducto Insurgentes	POSADAS FIESTA INN	Fiesta Inn Insurgentes Viaducto	4*	210	
2007	Monterrey Centro	POSADAS FIESTA INN	Fiesta Inn Monterrey Centro	4*	231	
2007	Monterrey La fe	POSADAS FIESTA INN	Fiesta Inn Monterrey La Fe	4*	161	
2007	Monterrey Norte	POSADAS FIESTA INN	Fiesta Inn Monterrey Norte	4*	156	
2007	Monterrey Valle	POSADAS FIESTA INN	Fiesta Inn Monterrey Valle	4*	176	
2007	Santa Fe, Mexico	POSADAS FIESTA INN	Fiesta Inn Santa Fe	4*	189	
2007	Acapulco	POSADAS FIESTA INN	Fiesta Inn Acapulco	4*	220	
2007	La Paz	POSADAS FIESTA INN	Fiesta Inn La Paz	4*	120	
2007	Mazatlan	POSADAS FIESTA INN	Fiesta Inn Mazatlán	4*	117	
2007	Veracruz	POSADAS FIESTA INN	Fiesta Inn Veracruz Boca del Río	4	144	
2007	Veracruz	POSADAS FIESTA INN	Fiesta Inn Veracruz Malecón	4	92	
						51 7,626
2007	Monterrey	POSADAS ONE HOTELS	One Hotel Monterrey Aeropuerto	3	126	

POSADAS ONE HOTELS						1	126
2007	Kohunlich	POSADAS EXPLOREAN	Kohunlich	3	40		
POSADAS EXPLOREAN						1	40
POSADAS GROUP							
2007	Cd. De México	FONTAN	Hotel Fontan Cd. De México	4*	245		
2007	Cozumel	FONTAN	Hotel Fontan Cozumel	4*	46		
2007	Ixtapa	FONTAN	Hotel Fontan Ixtapa	4*	472		
FONTAN						3	763
QUALTON			solo tiene un hotel. Deja de considerarse cadena.				
GALA RESORTS Y HOTELS			solo tiene un hotel. Deja de considerarse cadena.				
2007	Villahermosa	HILTON HOTELS	Hilton Villahermosa & Conference Center	5	220		
2007	Cd. Juárez	HILTON HOTELS	Hampton Inn Cd. Juárez	4	106		
2007	Chihuahua	HILTON HOTELS	Hampton Inn Chihuahua	4	95		
2007	Saltillo	HILTON HOTELS	Hampton Inn Saltillo Airport	4	149		
2007	Tampico	HILTON HOTELS	Hampton Inn Tampico Airport	4	149		
2007	Torreón	HILTON HOTELS	Hampton Inn Torreón Airport-Galerias	4	152		
2007	Cd. Juárez	HILTON HOTELS	Hilton Garden Inn Ciudad Juarez	5	120		
2007	Nuevo Laredo	HILTON HOTELS	Hilton Garden Inn Nuevo Laredo	5	120		
2007	Torreón	HILTON HOTELS	HomewoodSuites by Hilton Torreón	4	102		

2007	Guadalajara	HILTON HOTELS	Hilton Guadalajara	GT	450		
2007	Cd. De México	HILTON HOTELS	Hilton Mexico City Airport	GT	129		
2007	Cd. De México	HILTON HOTELS	Embassy Suites Hotel México.- Reforma	4	162		
2007	Monterrey	HILTON HOTELS	Hampton inn Monterrey-Airport	4	181		
2007	Monterrey	HILTON HOTELS	Hampton Inn Monterrey Galerias Obispado	4	152		
2007	Monterrey	HILTON HOTELS	Hampton Inn & Suites Monterrey-Norte	4	235		
2007	Monterrey	HILTON HOTELS	Hilton garden Inn Monterrey	5	150		
2007	Cancún	HILTON HOTELS	Hilton Cancun & Golf SPA	GT	426		
2007	Los Cabos	HILTON HOTELS	Hilton los Cabos Beach & Golf Resorts	GT	375		
HILTON HOTELS						18	3,473
2007	Culiacán	Hola Hotels & Resorts	Hotel Ejecutivo	4	230		
2007	Guadalajara	Hola Hotels & Resorts	Hotel Fenix	4	205		
2007	Mazatlán	Hola Hotels & Resorts	Faro mazatlán	5	165		
Hola Hotels & Resorts						3	600
2007	Guanajuato	Hostelling International Mexico	Hostelito Guanajuato	albergue	3		
2007	Jalapa	Hostelling International Mexico	Hostel de la Niebla	albergue	8		
2007	Mérida	Hostelling International Mexico	hostel Santa Lucía	albergue	10		
2007	Morelia	Hostelling International Mexico	Hostel Morelia Center	albergue	4		
2007	Oaxaca	Hostelling International Mexico	hostel Paulina	albergue	16		
2007	Puebla	Hostelling International Mexico	Hostel Internacional Puebla	albergue	5		
2007	Querétaro	Hostelling International Mexico	Hostel K'angi	albergue	6		

2007	Zacatecas	Hostelling International Mexico	Villa Colonial	albergue	24	
2007	Cd. De México	Hostelling International Mexico	Hostel Mundo Joven Catedral	albergue	42	
2007	Guadalajara	Hostelling International Mexico	hostel Guadalajara	albergue	6	
2007	Guadalajara	Hostelling International Mexico	Hostel de María	albergue	7	
2007	Acapulco	Hostelling International Mexico	Hostel Kingdom	albergue	3	
2007	San Cristóbal de las Casas	Hostelling International Mexico	Hostel Posada México	albergue	13	
Hostelling International Mexico						13 147
2007	Guadalajara	Hoteles & Suites Guadalajara Plaza	Guadalajara Plaza Edxpo	4	204	
2007	Guadalajara	Hoteles & Suites Guadalajara Plaza	Guadalajara López Mateos	4	142	
2007	Puerto Vallarta	Hoteles & Suites Guadalajara Plaza	Hotel Plaza Pelicanos	4	291	
Hoteles & Suites Guadalajara Plaza						3 637
2007	Alamos	BOUTIQUE HOTELS	Hacienda de los Santos	GT/CE	27	
2007	Campeche	BOUTIQUE HOTELS	Hacienda Puerta Campeche	GT/CE	15	
2007	Guanajuato	BOUTIQUE HOTELS	Quinta las Acacias	GT/CE	17	
2007	Mérida	BOUTIQUE HOTELS	Hacienda Xcanatun	GT/CE	18	
2007	Mérida	BOUTIQUE HOTELS	Villa Mérida	GT/CE	7	
2007	Morelia	BOUTIQUE HOTELS	La Casa de las Rosas	GT/CE	4	
2007	Morelia	BOUTIQUE HOTELS	Los Juaninos	GT/CE	30	
2007	Morelia	BOUTIQUE HOTELS	Villa Montaña	GT/CE	36	
2007	Oaxaca	BOUTIQUE HOTELS	Casa Catrina	GT/CE	6	
2007	Oaxaca	BOUTIQUE HOTELS	Casa Cid de León	GT/CE	4	

2007	Oaxaca	BOUTIQUE HOTELS	Hacienda Los Laureles	GT/CE	23
2007	Puebla	BOUTIQUE HOTELS	Mesón Sacristía de Capuchinas	GT/CE	6
2007	Querétaro	BOUTIQUE HOTELS	Doña Urraca	GT/CE	24
2007	Querétaro	BOUTIQUE HOTELS	la Casa de la Marquesa	GT/CE	25
2007	Zacatecas	BOUTIQUE HOTELS	Quinta Real Zacatecas	GT/CE	49
2007	Zacatecas	BOUTIQUE HOTELS	Santa Rita	GT/CE	35
2007	Guadalajara	BOUTIQUE HOTELS	Clarum 101	GT/CE	6
2007	Guadalajara	BOUTIQUE HOTELS	Villa Ganz	GT/CE	10
2007	Guadalajara	BOUTIQUE HOTELS	Quinta Ganz	GT/CE	11
2007	Guadalajara	BOUTIQUE HOTELS	Trocadero (de la misma organización Ganz)	GT/CE	3
2007	Cd. De México	BOUTIQUE HOTELS	Condesa	GT/CE	40
2007	Cd. De México	BOUTIQUE HOTELS	Habita	GT/CE	36
2007	Cd. De México	BOUTIQUE HOTELS	la Casona	GT/CE	29
2007	Costalegre	BOUTIQUE HOTELS	Careyes	GT/CE	48
2007	Costalegre	BOUTIQUE HOTELS	La Alamandas	GT/CE	14
2007	Costalegre	BOUTIQUE HOTELS	Tamarindo	GT/CE	29
2007	Huatulco	BOUTIQUE HOTELS	Quinta Real Huatulco	GT/CE	28
2007	Isla Holbox	BOUTIQUE HOTELS	Casa Sandra	GT/CE	12
2007	Isla Holbox	BOUTIQUE HOTELS	Xaloc	GT/CE	18
2007	Isla Mujeres	BOUTIQUE HOTELS	Secreto	GT/CE	9
2007	Ixtapa/Zihuatanejo	BOUTIQUE HOTELS	Villa del Sol	GT/CE	70
2007	los Cabos	BOUTIQUE HOTELS	Casa Natalia	GT/CE	16
2007	Playa del Carmen	BOUTIQUE HOTELS	Básico Playa del Carmen	GT/CE	15
2007	Playa del Carmen	BOUTIQUE HOTELS	Deseo	GT/CE	15
2007	Playa del Carmen	BOUTIQUE HOTELS	Ikal del Mar Villa Resort & SPA	GT/CE	30
2007	Puerto Vallarta	BOUTIQUE HOTELS	Casa Las Brisas	GT/CE	7
2007	Puerto Vallarta	BOUTIQUE HOTELS	Hacienda San Ángel	GT/CE	9
2007	Puerto Vallarta	BOUTIQUE HOTELS	Hotelito Desconocido	GT/CE	24
2007	Puerto Vallarta	BOUTIQUE HOTELS	Majahuitas	GT/CE	8
2007	Puerto Vallarta	BOUTIQUE HOTELS	Verana	GT/CE	8
2007	Cholula	BOUTIQUE HOTELS	La Quinta Luna	GT/CE	6
2007	Lagos de Moreno	BOUTIQUE HOTELS	Hacienda Sepúlveda	GT/CE	11
2007	Mineral de Pozos	BOUTIQUE HOTELS	Posada de las Minas	GT/CE	8
2007	Patzcuaro	BOUTIQUE HOTELS	La Mansión de los Sueños	GT/CE	12

2007	San Miguel de Allende	BOUTIQUE HOTELS	Casa Sierra Nevada	GT/CE	25		
2007	Monte Gordo, Veracruz	BOUTIQUE HOTELS	Azúcar Monte Gordo Ver.	GT/CE	20		
BOUTIQUE HOTELS						46	903
2007	Mexico, D.F.	GOLDEN TULIP	Tulip Inn Ritz Mexico	3*	117		
-	-	GOLDEN TULIP	-	-	-	1	117
2007	Toluca, Estado de México	HACIENDAS Y ESTANCIAS DE MÉXICO	Hacienda El Parian	Restaurant			
2007	Edo. De México	HACIENDAS Y ESTANCIAS DE MÉXICO	Hacienda San Andrés	Restaurant		-	-
2007	Edo. De México	HACIENDAS Y ESTANCIAS DE MÉXICO	Hacienda San Martin	Restaurant		-	
2007	Tlalpan, Mexico	HACIENDAS Y ESTANCIAS DE MÉXICO	Antigua Hacienda de Tlalpan	Restaurant			
2007	Distrito Federal	HACIENDAS Y ESTANCIAS DE MÉXICO	La Hacienda de los Morales	Restaurant			
2007	Distrito Federal	HACIENDAS Y ESTANCIAS DE MÉXICO	San Angel Inn	Restaurant			
2007	Guanajuato	HACIENDAS Y ESTANCIAS DE MÉXICO	Casa del Conde de la Valenciana	Restaurant		-	
2007	Merida	HACIENDAS Y ESTANCIAS DE MÉXICO	Hacienda Katanchel (Merida)	CE	40		
2007	Uruapan, Michoacan	HACIENDAS Y	Hotel Mansión del Cupatitzio	CE	50		

2007	Merida, Yucatan	ESTANCIAS DE MÉXICO HACIENDAS Y ESTANCIAS DE MÉXICO	Hacienda Xcanatun	5	18
2007	San Cristobal de las Casas	HACIENDAS Y ESTANCIAS DE MÉXICO	Casa de Guadalupe Hotel	CE	13
2007	Contepec, Michoacan	HACIENDAS Y ESTANCIAS DE MÉXICO	Hacienda Cantalagua	CE	60
2007	Jalisco, Jalisco	HACIENDAS Y ESTANCIAS DE MÉXICO	Hacienda Sepúlveda	CE	11
2007	San Felipe del Agua, Oaxaca	HACIENDAS Y ESTANCIAS DE MÉXICO	Hotel Hacienda de los Laureles	CE	23
2007	Guanajuato	HACIENDAS Y ESTANCIAS DE MÉXICO	Hotel Quinta las Acacias	ce	17
2007	San Cristobal de las Casas	HACIENDAS Y ESTANCIAS DE MÉXICO	La Casa de Elisa	CE	4
2007	Coatepec, Veracruz	HACIENDAS Y ESTANCIAS DE MÉXICO	Posada Coatepec	CE	25
2007	Morelos	HACIENDAS Y ESTANCIAS DE MÉXICO	Hotel Hacienda Vista Hermosa	5 GT	105
2007	Cocoyoc, Morelos	HACIENDAS Y ESTANCIAS DE MÉXICO	Hacienda Cocoyoc	5	286
2007	Atacomulco, Morelos	HACIENDAS Y ESTANCIAS DE MÉXICO	Hacienda de Cortés	5	24

2007	Jalisco, Jalisco	HACIENDAS Y ESTANCIAS DE MÉXICO	Hacienda El Carmen Hotel & Spa	5	24	
2007	Oaxaca	HACIENDAS Y ESTANCIAS DE MÉXICO	Hotel Hacienda de los Laureles	5	23	
2007	Taxco Guerrero	HACIENDAS Y ESTANCIAS DE MÉXICO	Posada de la Mision	4	116	
2007	Oaxaca	HACIENDAS Y ESTANCIAS DE MÉXICO	Camino Real Oaxaca			
2007	Puebla	HACIENDAS Y ESTANCIAS DE MÉXICO	Camino Real Puebla			
2007	Distrito Federal	HACIENDAS Y ESTANCIAS DE MÉXICO	Hotel Emporio Reforma			
2007	Guadalajara, Jalisco	HACIENDAS Y ESTANCIAS DE MÉXICO	Hotel Villa Ganz			
2007	Veracruz	HACIENDAS Y ESTANCIAS DE MÉXICO	Hotel Emporio Veracruz			
2007	Queretaro	HACIENDAS Y ESTANCIAS DE MÉXICO	Hotel Misión Querétaro-Juriquilla			
2007	Zacatecas	HACIENDAS Y ESTANCIAS DE MÉXICO	Hotel Emporio Zacatecas			
					16	839
2007	Cd. Victoria	HOWARD JOHNSON	Howard Johnson Cd. Victoria	4	96	

2007	León	(FRATUR) HOWARD JOHNSON	Howard Johnson Condesa León	4	168		
2007	Morelia	(FRATUR) HOWARD JOHNSON	Howard Johnson Calle Real Morelia	4	64		
2007	Parral	(FRATUR) HOWARD JOHNSON	Howard Johnson Parral	4	70		
2007	Reynosa	(FRATUR) HOWARD JOHNSON	Howard Johnson Reynosa	4	90		
2007	Villahermosa	(FRATUR) HOWARD JOHNSON	Howard Johnson Villahermosa	3	100		
2007	Xalapa	(FRATUR) HOWARD JOHNSON	Howard Johnson Xalapa	4	123		
2007	Guadalajara	(FRATUR) HOWARD JOHNSON	Howard Johnson Guadalajara	4	123		
2007	Monterrey	(FRATUR) HOWARD JOHNSON	Howard Johnson Macoplaza Monterrey	5	198		
2007	Mazatlán	(FRATUR) HOWARD JOHNSON	Howard Johnson Dn Pelayo Mazatlán	4	90		
2007	Puerto Vallarta	(FRATUR) HOWARD JOHNSON	Howard Johnson Puerto Vallarta	4	95		
2007	Veracruz	(FRATUR) HOWARD JOHNSON	Howard Johnson Veracruz	4	120		
2007	Palenque	(FRATUR) HOWARD JOHNSON	Howard Johnson Palenque	3*	40		
HOWARD JOHNSON (FRATUR)						13	1,377
2007	Mérida	HYATT CORPORATION	Hyatt Merida Regency	GT	289		
2007	Villahermosa	HYATT CORPORATION	Hyatt Regency Villahermosa	GT	207		
2007	Cancun	HYATT CORPORATION	Hyatt Cancun Caribe Resort	GT	296		
2007	Cancun	HYATT	Hyatt regency Cancun	GT	300		

2007	Acapulco	CORPORATION HYATT CORPORATION	Hyatt regency	GT	549	
		HYATT CORPORATION				5 1,641
2007	Cozumel	IBEROSTAR HOTELS 6 RESORTS	Iberostar Cozumel	5	306	
2007	Riviera Maya	IBEROSTAR HOTELS 6 RESORTS	Iberostar Playa Paraiso	5	810	
2007	Riviera Maya	IBEROSTAR HOTELS 6 RESORTS	Iberostar Paraiso del Mar	5	388	
2007	Riviera Maya	IBEROSTAR HOTELS 6 RESORTS	Iberostar Paraiso Lindo	5	448	
2007	Riviera Maya	IBEROSTAR HOTELS 6 RESORTS	Iberostar Paraiso Maya	5	350	
2007	Riviera Maya	IBEROSTAR HOTELS 6 RESORTS	Iberostar Quetzal	5	432	
2007	Riviera Maya	IBEROSTAR HOTELS 6 RESORTS	Iberostar Tucan	5	350	
		IBEROSTAR HOTELS 6 RESORTS				7 3,084
2007	Monterrey	ACCOR	Hotel Ibis Monterrey Valle	3	105	
2007	Monterrey	ACCOR	Hotel Ibis Monterrey Aeropuerto	3	127	
2007	Cd. De México	ACCOR	ibis MéxicoPerinorte	3	124	
2007	Cd. De México	ACCOR	Novotel Santa Fé	4	148	
		ACCOR				4 504
2007	Ensenada BC	DESERT INN/LA PINTA	Desert Inn (La Pinta) Ensenada	4*	50	
2007	Loreto BCS	DESERT INN/LA PINTA	Desert Inn (La Pinta) Loreto	4*	48	
2007	San Quintin BC	DESERT INN/LA PINTA	Desert Inn (La Pinta) San Quintín	4*	60	

2007	Cataviñá BC	DESERT INN/LA PINTA	Desert Inn (La Pinta) Cataviña	4*	28	
2007	Guerrero Negro	DESERT INN/LA PINTA	Desert Inn (La Pinta) Guerrero Negro	4*	28	
2007	San Iganacio BCS	DESERT INN/LA PINTA	Desert Inn (La Pinta) San Ignacio	4*	28	
DESERT INN/LA PINTA						6 242
2007	Cd. Juárez	HOTELES LUCERNA	Lucerna	5*	139	
2007	Culliacán	HOTELES LUCERNA	Lucerna	5	148	
2007	Mexicali	HOTELES LUCERNA	Lucerna	5*	175	
2007	Tijuana	HOTELES LUCERNA	Lucerna	5*	167	
HOTELES LUCERNA						4 629
2007	Tampico	CLUB MAEVA	Club Maeva Miramar tampico	5	204	
2007	Manzanillo	CLUB MAEVA	Club Maeva manzanillo	5	514	
CLUB MAEVA						2 718
2007	Riviera Maya, Maroma	MANDARIN ORIENTAL THE HOTEL GROUP		Gt/5	128	
MANDARIN ORIENTAL THE HOTEL GROUP						1 128
2007	Puebla	MARRIOTT	Puebla Marriott Real Hotel	GT/5*	192	
2007	Toluca	MARRIOTT	Courtyard Toluca Aeropuerto	GT/5*	153	
2007	Torreón	MARRIOTT	Torreón Marriott Hotel	GT/5*	152	
2007	Monterrey	MARRIOTT	Courtyard by Marriott Monterrey	GT/5*	205	
2007	Monterrey	MARRIOTT	Fairfield Inn Monterrey Aeropuerto	GT/5*	103	
2007	Cd. De México	MARRIOTT	JW Marriott Ciudad de México	GT/5*	312	

2007	Monterrey	MARRIOTT	Courtyard by Marriott Galerías San Jerónimo	GT/5*	161	
2007	Cancun	MARRIOTT	Casa Magna Mariot Cancun Resort	GT/5*	174	
2007	Cancun	MARRIOTT	JW Marriott Cancun Resort & SPA	GT/5*	448	
2007	Puerto Vallarta	MARRIOTT	Marriot Casa Magna Puerto Vallarta Resorts	GT/5*	404	
2007	Ixtapan de la Sal	MARRIOTT	Marriott Ixtapan de la Sal	GT/5*	189	
		MARRIOTT				11 2,493
2007	Chichen Itzá	MAYALAND RESORTS	Mayaland Hotel & Bungalows	4	48	
2007	Chichén Itzá	MAYALAND RESORTS	The Lodge at Chichen Itzá	5	37	
2007	Uxma	MAYALAND RESORTS	Hacienda Uxmal	4	72	
2007	Uxmal	MAYALAND RESORTS	The Lodge at Uxmal	4	40	
		MAYALAND RESORTS				4 197
2007	Acapulco	MAYAN RESORTS	Mayan Palace Acapulco	CE/GT	360	
2007	Riviera Maya	MAYAN RESORTS	Mayan Palace Riviera Maya	CE/GT	320	
2007	Nuevo Vallarta	MAYAN RESORTS	Mayan Palace Nuevo Vallarta	CE/GT	527	
2007	Puerto Peñasco	MAYAN RESORTS	Mayan palace Puerto Peñasco	CE/GT	110	
2007	Puerto Vallarta	MAYAN RESORTS	Mayan Palace Puerto Vallarta	5	298	
2007	Acapulco	MAYAN RESORTS	The Gran Mayan Acapulco	GT	360	
2007	Nuevo Vallarta	MAYAN RESORTS	the Gran Maya Nuevo Vallarta	GT	527	
2007	Acapulco	MAYAN RESORTS	Sea Garden Acapulco	5	114	
2007	Mazatlán	MAYAN RESORTS	Sea Garden Mazatlán	5	280	
2007	Nuevo Vallarta	MAYAN RESORTS	Sea Garden Nuevo vallarta	5	280	
		MAYAN RESORTS				10 3,176

		Grupo propietario de hoteles (nueve) pero con nombres de cadena-. Están incluidos en las marcas correspondientes a Holiday Inn Express.					
2007		MILENIUM					
2007	Aguascalientes	HOTELES MISIÓN	Hotel Inn Misión Aguascalientes	4	79		
2007	Cuernavaca	HOTELES MISIÓN	Hotel Misión Cuernavaca	5	72		
2007	Querétaro Juriquilla	HOTELES MISIÓN	Hotel Misión Querétaro Juriquilla.-	GT/CE	196		
2007	Guanajuato	HOTELES MISIÓN	Hotel Misión Guanajuato	5	160		
2007	Queretaro	HOTELES MISIÓN	Hotel Misión La Muralla	4	125		
2007	Queretaro	HOTELES MISIÓN	Hotel Inn Misión Jalpan	3	62		
2007	Queretaro	HOTELES MISIÓN	Hotel Hacienda Misión Concá	4	72		
2007	Oaxaca	p	Hotel Misión San Felipe Oaxaca	4	154		
2007	Tlaxcala	HOTELES MISIÓN	Hotel Misión Tlaxcala	5	124		
2007	Colima	HOTELES MISIÓN	Hotel Misión Colima María Victoria	5	120		
2007	Merida	HOTELES MISIÓN	Hotel Misión Mérida	4	174		
2007	Tampico, Tamaulipas	HOTELES MISIÓN	Hotel Misión Ciudad Valles	4	83		
2007	Cd. Mexico	HOTELES MISIÓN	Hotel Misión San Gil (antes La Mansión)	5	134		
2007	Guadalajara	HOTELES MISIÓN	Hotel Misión Carlton Guadalajara	5	250		
2007	Mexico, D.F.	HOTELES MISIÓN	Hotel Misión Reforma	GT/CE	160		
2007	Mexico, D.F.	HOTELES MISIÓN	Hotel Misión Zona Rosa	4	50		
2007	Palenque	HOTELES MISIÓN	Hotel Misión Palenque	5*	210		
2007	Uxmal	HOTELES MISIÓN	Hotel Misión Uxmal	4	100		
HOTELES MISIÓN						18	2,325
2007	NH Coatzacoalcos	NH HOTELES	NH Coatzacoalcos	4	104		
2007	Lázaro Cárdenas, Mich.	NH HOTELES	NH Lázaro Cárdenas, Mich.	4	120		
2007	Puebla	NH HOTELES	NH Puebla	5	128		

2007	Cd. De México	NH HOTELES	NH México City	5*	302		
2007	Cancun	NH HOTELES	NH Krystal Cancún	5	325		
2007	Ixtapa	NH HOTELES	NH Krystal Ixtapa	5	255		
2007	Puerto Vallarta	NH HOTELES	NH Puerto Krystal Vallarta	5	480		
2007	Veracruz	NH HOTELES	NH Krystal Veracruz	4	108		
NH HOTELES						8	1,822
2007	Cd. De México	NIKKO HOTELS	Nikko Hotel Cd. De México	GT	752		
NIKKO HOTELS						1	752
2007	Punta Maroma, Riviera Maya	ORIENT EXPRESS HOTELS, TRAINS & CRUISES	Maroma Resort & SPA	5	36		
2007	San Miguel de Allende (Gto)	ORIENT EXPRESS HOTELS, TRAINS & CRUISES	Casa de Sierra Nevada	5	33		
ORIENT EXPRESS HOTELS, TRAINS & CRUISES						2	69
2007	Huelva-España	OASIS	Grand Oasis Riviera Maya	5*	204		
2007	Gandia-España	OASIS	Grand Oasis Riviera Maya	5*	267		
2007	Riviera Maya, Qroo	OASIS	Grand Oasis Riviera Maya	5*	186		
2007	Cancun, Qroo	OASIS	Grand Oasis Cancun	5*	318		
2007	Cancun, Qroo	OASIS	Grand Oasis Playa	5*	388		
2007	Cancun, Qroo	OASIS	Oasis Cancún	4*	743		
2007	Cancun, Qroo	OASIS	Oasis Viva Beach	4*	216		
2007	Cancun, Qroo	OASIS	Oasis Palm Beach	4*	471		
2007	Cancun, Qroo	OASIS	Oasis America	4*	179		
OASIS						7	2,501
2007	Nuevo Vallarta	OCCIDENTAL HOTELS Y RESORTS	Occidental Allegro Nuevo Vallarta	4*	294		
2007	Cozumel	OCCIDENTAL	Occidental Allegro Cozumel	4*	294		

2007	Cancun	HOTELS Y RESORTS OCCIDENTAL HOTELS Y RESORTS	Occidental Caribbean Village Cancun	5*	300	
2007	Playacar	HOTELS Y RESORTS OCCIDENTAL HOTELS Y RESORTS	Occidental Allegro Playacar	5*	286	
2007	Riviera Maya	HOTELS Y RESORTS OCCIDENTAL HOTELS Y RESORTS	Occidental Grand Xcaret	5*	769	
2007	Palayacar	HOTELS Y RESORTS OCCIDENTAL HOTELS Y RESORTS	Occidental Royal Hiway Playacar	5* GT	200	
2007	Cozumel	HOTELS Y RESORTS OCCIDENTAL HOTELS Y RESORTS	Occidental Grand Cozumel	4*	251	
OCCIDENTAL HOTELS Y RESORTS						7 2,394
2007	Cancún (abrirá en verano del 2007)	PALACE RESORTS	Beach Palace	5		
2007	Cancun	PALACE RESORTS	Cancun palace	5	601	
2007	Cancun	PALACE RESORTS	Sun Palace	5	252	
2007	Riviera Maya	PALACE RESORTS	Moon Palace Resort & SPA	5	2,103	
2007	Riviera Maya	PALACE RESORTS	Playacar palace	5	208	
2007	Riviera Maya	PALACE RESORTS	Aventura SPA Palace	5	524	
2007	Riviera Maya	PALACE RESORTS	Xpu-Ha Palace	5	464	
2007	Cozumel	PALACE RESORTS	Cozumel Palace	5	175	
2007	Nuevo Vallarta	PALACE RESORTS	Vallarta palace	5	348	
2007	Punta Cana RD (abrirá en diciembre del 2007)	PALACE RESORTS	Moon Palace Casino Golf & SPA Resort Punta Cana			
- PALACE RESORTS						8 4,675
2007	Puerto Vallarta	FIESTA HOTEL GROUP	Palladium Vallarta Resort & SPA	5	355	
2007	Riviera Maya	FIESTA HOTEL GROUP	Gran Palladium Colonial Resort & SPA	5	414	
2007	Riviera Maya	FIESTA HOTEL GROUP	Grann Palladium Kantena Resort & SPA	5	422	

2007	Riviera Maya	FIESTA HOTEL GROUP	Grann Palladium Riviera Resort & SPA	5	454		
2007	Riviera Maya	FIESTA HOTEL GROUP	Grann Palladium White Sand Resort & SPA	5	264		
FIESTA HOTEL GROUP						5	1,909
2007	San José del Cabo BCS	POSADA REAL (Best Western)	Posada Real Best Western Los Cabos				
2007	Ixtapa, Gro.	POSADA REAL (Best Western)	Posada Real Best Western Ixtapa				
2007	Puerto Escondido, Oax. 4/	POSADA REAL (Best Western)	Posada Real Best Western Puerto Escondido				
POSADA REAL (Best Western)							
2007	Aguascalientes Cd.	QUINTA REAL	Quinta Real Aguascalientes	5*	85		
2007	Cuernavaca	QUINTA REAL	Quinta Real Cuernavaca	5*	34		
2007	Saltillo	QUINTA REAL	Quinta Real Saltillo	5	104		
2007	Villahermosa	QUINTA REAL	Quinta Real Villahermosa	5	113		
2007	Zacatecas	QUINTA REAL	Quinta Real Zacatecas	5	49		
2007	Guadalajara	QUINTA REAL	Quinta Real Guadalajara	CE	76		
2007	Monterrey	QUINTA REAL	Quinta Real Monterrey	5	165		
2007	Acapulco	QUINTA REAL	Quinta Real Acapulco	GT	74		
2007	Huatulco	QUINTA REAL	Quinta Real Huatulco	GT	28		
QUINTA REAL						9	728
2007	Cd. De México Pedregal	RADISSON	Royal Pedregal	5	63		
2007	Mexico, City Reforma	RADISSON	Sevilla Palace	5	237		
2007	Mexico, City Pedregal	RADISSON	Pedregal Palace	5	63		
2007	Cd. De México	RADISSON	Radisson Paraiso Perisur	5*	237		

	Perisur					
2007	Cd. De México	RADISSON	Hotel Corinto	4	155	
	Cauhtémoc					
2007	Cd. De México	RADISSON	Segovia Regency	4	120	
2007	Cd. De México	RADISSON	Bristol	4	140	
2007	Cd. De México	RADISSON	SevillaPalace	4	413	
	Cauhtémoc					
2007	Cd. De México	RADISSON	Diplomático	4	150	
	Nápoles					
		RADISSON				9 1,578
2007	León	REAL DE MINAS	Real de Minas León Polyforum	5*	173	
2007	León	REAL DE MINAS	Real de Minas Express	4*	147	
2007	León	REAL DE MINAS	Real de minas Bajío	4*	100	
2007	Querétaro	REAL DE MINAS	Real de Minas Querétaro	5	200	
2007	SLP	REAL DE MINAS	Real de Minas SLP	5	176	
2007	San Miguel de Allende	REAL DE MINAS	Hotel Misión de los Ángeles.	5	57	
2007	Guanajuato	REAL DE MINAS	Real de Minas Guanajuato	5*	165	
		REAL DE MINAS				7 1,018
2007	Riviera Maya	REAL RESORTS	The Royal in Playa del Carmen	GT	459	
2007	Cancun	REAL RESORTS	The Royal in Cancun	GT	285	
2007	Cancun	REAL RESORTS	New Gran Caribe Gran Cancún	5	474	
2007	Riviera Maya	REAL RESORTS	Gran Porto Real Playa del Carmen	5	272	
2007	Riviera Maya	REAL RESORTS	Real Playa del Carmen	4	142	
		REAL RESORTS				5 1,632
2007	Cancún	RIU HOTELS & RESORTS	Hotel RIU Cancun	5	569	
2007	Cancún	RIU HOTELS & RESORTS	Hotel RIU Caribe	5	506	
2007	Cancún	RIU HOTELS & RESORTS	Hotel RIU Palace las Américas	5	372	

2007	Los Cabos	RIU HOTELS & RESORTS	Hotel RIU Palace Cabo San Lucas	5	642		
2007	los Cabos	RIU HOTELS & RESORTS	Hotel RIU Santa Fé	5	902		
2007	Playa del Carmen	RIU HOTELS & RESORTS	Club Hotel RIU Tequila	5	664		
2007	Playa del Carmen	RIU HOTELS & RESORTS	Hotel RIU Lupita	5	300		
2007	Playa del Carmen	RIU HOTELS & RESORTS	Hotel RIU Palace México	5	434		
2007	Playa del Carmen	RIU HOTELS & RESORTS	Hotel RIU Palace Riviera Maya	5	400		
2007	Playa del Carmen	RIU HOTELS & RESORTS	hotel RIU Playacar	5	386		
2007	Playa del Carmen	RIU HOTELS & RESORTS	Hotel RIU Yucatán	5	507		
2007	Nuevo Vallarta	RIU HOTELS & RESORTS	Club Hotel RIU Jalisco	5	700		
2007	Nuevo Vallarta	RIU HOTELS & RESORTS	hotel RIU Vallarta	5	550		
RIU HOTELS & RESORTS						13	6,932
2007	Cancún	AMResorts	Dreams Cancun Resorts & SPA (antes CR)	5/GT	379		
2007	Puerto Morelos RM	AMResorts	Azul Beach Resorts	5/GT	200		
2007	Los Cabos	AMResorts	Dreams Los Cabos Suites & Golf Resort & SPA	5/GT	308		
2007	Tulum (Riviera Maya)	AMResorts	DreamsTulum Resort & SPA	5/GT	458		
2007	Puerto Vallarta	AMResorts	Dreams Puerto Vallarta Resort & SPA	5/GT	337		
2007	Cancún	AMResorts	Secrets Capri Riviera Cancún	5/GT	290		
2007	Maroma (Riviera Maya)	AMResorts	Secrets Maroma Beach	5/GT	410		

2007	Puerto aventuras (Riviera Maya)	AMResorts	Sunscape puerto Aventuras (RM)	5/GT	350	
AMResorts						8 2,732
2006	Colima, México	STARWOOD / THE LUXURY COLLECTION / GRUPO PLAN	El Tamarindo Golf Resort	GT/CE	29	
2006	Jalisco, México	STARWOOD / THE LUXURY COLLECTION / GRUPO PLAN	The Careyes	GT/CE	48	
2006	Yucatán	STARWOOD / THE LUXURY COLLECTION / GRUPO PLAN	The Hacienda Temozon	GT/CE	28	
2006	Yucatán	STARWOOD / THE LUXURY COLLECTION / GRUPO PLAN	Tha Hacienda Santa Rosa	GT/CE	11	
2006	Yucatán	STARWOOD / THE LUXURY COLLECTION / GRUPO PLAN	Tha Hacienda San Jose	GT/CE	15	
2006	Campeche	STARWOOD / THE LUXURY COLLECTION / GRUPO PLAN	Tha Hacienda Uayamon	GT/CE	12	
2006	Campeche	STARWOOD / THE LUXURY COLLECTION / GRUPO PLAN	Puerta Campeche	GT/CE	15	
STARWOOD / THE LUXURY COLLECTION /						7 158

GRUPO PLAN 5/					
2007	Campeche	STARWOOD / SHERATON HOTELS	Hacienda Puertas Campeche	5	15
2007	Chihuahua	STARWOOD / SHERATON HOTELS	The Westin Soberano Chihuahua	GT	204
2007	SLP	STARWOOD / SHERATON HOTELS	Westin SLP	GT / CE	123
2007	Mérida	STARWOOD / SHERATON HOTELS	Hacienda Santa Rosa	GT / CE	11
2007	Mérida	STARWOOD / SHERATON HOTELS	Hacienda Temozón	GT / CE	29
2007	Mérida	STARWOOD / SHERATON HOTELS	hacienda San José	GT / CE	15
2007	Campeche	STARWOOD / SHERATON HOTELS	hacienda Uayamón	GT / CE	12
2007	Cd. De México	STARWOOD / SHERATON HOTELS	Sheraton Centro histórico Conv. Center	5*	457
2007	Cd. De México	STARWOOD / SHERATON HOTELS	Sheraton María Isabel & Towers	GT	755
2007	Cd. De México	STARWOOD / SHERATON HOTELS	Sheraton Suiutes Santa Fe	5*	194
2007	Cd. De México	STARWOOD / SHERATON HOTELS	W Mexico City	GT	251
2007	Monterrey	STARWOOD / SHERATON HOTELS	Four Point by Sheraton galerías Monterrey	5	209
2007	Monterrey	STARWOOD / SHERATON HOTELS	Sheraton Ambassador	GT	229
2007	Cancun	STARWOOD / SHERATON HOTELS	Le Meridien Cancun Resorts & SPA	GT	213
2007	Cancun	STARWOOD / SHERATON HOTELS	The Westin Resorts & SPA Cancun	5	379
2007	Los Cabos	STARWOOD / SHERATON HOTELS	Sheraton Hacienda del Mar Resorts & SPA	GT	270

2007	Los Cabos	STARWOOD / SHERATON HOTELS	The Westin Resort & SPA Los Cabos	GT	243		
2007	los Cabos	STARWOOD / SHERATON HOTELS	Four Point by Sheraton Monclova	5	128		
2007	Puerto Vallarta	STARWOOD / SHERATON HOTELS	Sheraton bugambillia Resorts & Conv C.	GT	958		
2007	Puerto Vallarta	STARWOOD / SHERATON HOTELS	The Westin Resort & SPA Puerto Vallarta	GT	279		
STARWOOD / SHERATON HOTELS						20	4,974
2007	Cd. De México	SOL MELIA HOTELS Y RESORTS	Gran Melia México Reforma	5	489		
2007	Los Cabos	SOL MELIA HOTELS Y RESORTS	Melia Cabo Real	5	308		
2007	Cancun	SOL MELIA HOTELS Y RESORTS	ME Cancun by Melia	5	448		
2007	Los Cabos	SOL MELIA HOTELS Y RESORTS	ME Cabos by Melia	5	108		
2007	Cancún	SOL MELIA HOTELS Y RESORTS	Gran Melia Cancun	GT	678		
2007	puerto Vallarta	SOL MELIA HOTELS Y RESORTS	Melia Puerto Vallarta	5	321		
2007	cancun	SOL MELIA HOTELS Y RESORTS	Paradisus Riviera Cancun	5	494		
2007	ixtapa	SOL MELIA HOTELS Y RESORTS	Melia Azul Ixtapa (AI)	5	400		
2007	Cozumel	SOL MELIA HOTELS Y RESORTS	Melia Cozumel	4	88		
SOL MELIA HOTELS Y RESORTS						9	3,334
2007	los Cabos	TESORO RESORTS	Tesoro los Cabos	5	286		
2007	Manzanillo	TESORO RESORTS	Tesoro Manzanillo	5	331		
2007	Ixtapa	TESORO RESORTS	Tesoro Ixtapa	5	170		
TESORO RESORTS						3	787

2007	Cabo SanLucas	VILLA GROUP RESORTS	Villa del Arco	5	150	
2007	Cabo SanLucas	VILLA GROUP RESORTS	Villa La Estancia	GT	158	
2007	Cabo SanLucas	VILLA GROUP RESORTS	Vill del Palmar	4	26	
2007	Cabo SanLucas	VILLA GROUP RESORTS	Hotel Santa Fe	4	46	
2007	Puerto Vallarta	VILLA GROUP RESORTS	Villa del Mar Vallarta	2	50	
2007	Puerto Vallarta	VILLA GROUP RESORTS	Villa del Palmar Vallarta	5	580	
2007	Nuevo Vallarta	VILLA GROUP RESORTS	Villa del Palmar Flamingos	5	276	
2007	Nuevo Vallarta	VILLA GROUP RESORTS	Villa la Estancia	5	135	
2007	Sierra Madre, Costa Alegre, Jal.	VILLA GROUP RESORTS	Sierra Lago Resort & SPA	4	23	
VILLA GROUP RESORTS						9 1,444
2007	Cabo SanLucas	PUEBLO BONITO	Rose Resort & SPA	GT/5	260	
2007	Cabo SanLucas	PUEBLO BONITO	Sunset Beach	GT/5	327	
			Pacifica Holistic Retreat & SPA			
2007	Cabo SanLucas	PUEBLO BONITO	Los Cabos	GT/5	154	
2007	Cabo SanLucas	PUEBLO BONITO	Pueblo Bonito Los Cabos	GT/5	147	
2007	Puerto Vallarta	PUEBLO BONITO	Samba Vallarta by Puerto Bonito	GT/5	183	
2007	Mazatlán	PUEBLO BONITO	Emerald Bay Mazatlán	GT/5	258	
2007	Mazatlán	PUEBLO BONITO	Pueblo Bonito Mazatlán	GT/5	276	
PUEBLO BONITO						7 1,605
2007	Guadajajara	VISTA	Vista Plaza del Sol Guadalajara	4*	357	
2007	Cancun	VISTA	Crown Paradise Club Cancun	5*	618	

VISTA						2	975
2007	Riviera Maya	VIVA WYNDHAM RESORTS	Viva Wyndham Azteca	5	270		
2007	Playacar	VIVA WYNDHAM RESORTS	Viva Wyndham Maya	5	480		
VIVA WYNDHAM RESORTS						2	750
2007	Riviera Maya	OMNI Hotels	Omni Puerto Aventuras	5/GT	30		
2007	Cancun	OMNI Hotels	Omni Hotel Cancún	5/GT	373		
OMNI Hotels						2	403
2007	Cancun	RITZ CARLTON	Ritza Carlton Cancún	5/GT	365		
RITZ CARLTON						1	365
2007	Cancun	ROYAL SOLARIS	Royal Solaris Cancun	5/GT	500		
2007	Cancún	ROYAL SOLARIS	GR Solaris Cancún	5/GT	306		
2007	Los Cabos	ROYAL SOLARIS	Royal Solaris los Cabos	5/GT	400		
ROYAL SOLARIS						3	1,206
2007	Riviera Maya	BAHÍA PRINCIPE CLUBS & RESORTS	Gran Bahía Principe Akumal	5/GT	630		
2007	Riviera Maya	BAHÍA PRINCIPE CLUBS & RESORTS	Gran Bahía Principe Coba	5/GT	1080		
2007	Riviera Maya Tulum	BAHÍA PRINCIPE CLUBS & RESORTS	Gran Bahía Principe tulum	5/GT	858		
BAHÍA PRINCIPE CLUBS & RESORTS						3	2,568
2007	Riviera Maya	EL DORADO SPA & RESORT HOTELS	El Dorado Seaside Suites	4	278		

2007	Riviera Maya	EL DORADO SPA & RESORT HOTELS	El Dorado Royal	5	619	
2007	Riviera Maya	EL DORADO SPA & RESORT HOTELS	Hidden Beach Resort	5	42	
2007	Riviera Maya	EL DORADO SPA & RESORT HOTELS	Mi Hotelito	5	24	
EL DORADO SPA & RESORT HOTELS						4 963
2007	Punta Maroma	CATALONIA	CATALONIA PUNTA MAROMA	5	376	
2007	Xcacel Riviera Maya	CATALONIA	CATALONIA RIVIERA MAYA	5	380	
2007	Xpu Ha Riviera Maya	CATALONIA	CATALONIA ROYAL TULUM	5	288	
CATALONIA						3 1,044
2007	Lanzarote IC España	SANDOS HOTELS & RESORTS	Sandos Papagayo Arena	5	488	
2007	Riviera Maya	SANDOS HOTELS & RESORTS	Sandos Caracol Beach Resort & SPA	5	1006	
2007	Riviera Maya	SANDOS HOTELS & RESORTS	Sandos Select Club	5	16	
2007	Playacar	SANDOS HOTELS & RESORTS	Sandos Playacar Beach Resort	4	461	
2007	SANDOS HOTELS & RESORTS					3 1,483
2007	Cozumel	EL CID	El Cid La Ceiba	5	71	
2007	Mazatlán	EL CID	El Cid Mazatlán	GT	1,110	
2007	Puerto Morelos	EL CID	Marina El Cid	5	200	
EL CID						3 1,381
2007	Akumal	SIRENIS HOTELS	GRAND SIRENIS RIVIERA MAYA	5	220	

2007	Akumal	SIRENIS HOTELS	GRAND SIRENIS MAYAN BEACH	5	504		
SIRENIS HOTELS						2	724
	Cancún	SUNSET RESORTS	Laguna Suite Golf & SPA	4	47		
	Cancún	SUNSET RESORTS	Sunset Royal,	4	185		
			Sunset Lagoon Resort & Yacht				
	Cancún	SUNSET RESORTS	Club in Cancun	4	101		
	Riviera M aya	SUNSET RESORTS	Sunset Fishermen Spa & Resort	4	52		
SUNSET RESORTS						4	385
2007	Cancún	ROYAL RESORTS	Royal Sands	5	340		
2007	Cancún	ROYAL RESORTS	Royal Caribbean	5	207		
2007	Cancún	ROYAL RESORTS	Royal Mayan	5	200		
2007	Cancún	ROYAL RESORTS	Club Internacional Cancún	5	201		
2007	Cancún	ROYAL RESORTS	Royal Islander	5	179		
2007	Riviera Maya	ROYAL RESORTS	Royal Haciendas	5	55		
ROYAL RESORTS						6	1,182
2007	Cancun	GREAT PARNASUS	GREAT PARNASUS	GT	500		
2007	Cancun	GREAT PARNASUS	GOLDEN PARNASUS	4	214		
GREAT PARNASUS						2	714
2008	Pucto Morelos 6/	H10 GROUP	H10 Punta Turquesa	5	-		
2008	Pucto Morelos	H10 GROUP	H10 Punta Coral	5	-		
2007	Cancun	H10 GROUP	H10 Hacienda Maya	5	320		
H10 GROUP						1	320
fuera	Oyster Bay (Jamaica) 7/	Excellence Group Luxury Resorts	Exellence Oyster Bay	5	300 (?)		
fuera	Playa Mujeres 8/	Excellence Group Luxury Resorts	Excellence Isla Mujeres	5	450		
fuera	Punta Cana (RD)	Luxury Resorts	Exellence Punta Cana	5	446		

Riviera Maya	Excellence Group Luxury Resorts	Excellence Riviera Maya	5	442		
Excellence Group Luxury Resorts					1	442
					770	146,771

1/ Boyce opera un hotel Holiday Inn en La Piedad ,
Jal.

2/ Casas Grandes también opera hoteles con franquicias de Microhotel, y de Radisson.

3/ se considera una empresa extranjera (colombiana).

4/ La operadora es mexicana franquiciando Best Western. Estan incluidos en Best Western y es el cso de Los Cabos y de Ixtapa.

5/ GRUPO PLAN es la propietaria de los hoteles. Starwood los opera con la marca
Luxury Collection..

6/ Abrirán a fines del 2007 7/ Abrirán en 2008 8/ Abrirán en Nov del 2007

Fuente: Páginas de Internet de las diferentes cadenas. Nota: Cuando la información no estuvo disponible en la página de Internet de la cadena, se completó la información de acuerdo con el Directorio de Hoteles de México 2004-2005. Actualización a julio del 2007.

Anexo 3.
Listado de las primeras 300 corporaciones hoteleras en el mundo (2006)

	Corporación de hoteles	Ubicación de la matriz	2006	
			Cuartos	Hoteles
1	InterContinental Hotels Group (IHG)	Windsor, England	556,246	3,741
2	Wyndham Hotel Group	Parsippany, N.J. USA	543,234	6,473
3	Marriott International	Washington, D.C. USA	513,832	2,832
4	Hilton Hotels Corp.	Beverly Hills, Calif. USA	501,478	2,935
5	Accor	Paris, France	486,512	4,121
6	Choice Hotels International	Silver Spring, Md. USA	435,000	5,376
7	Best Western International	Phoenix, Ariz. USA	315,401	4,164
8	Starwood Hotels & Resorts Worldwide	White Plains, N.Y. USA	265,600	871
9	Carlson Hospitality Worldwide	Minneapolis, Minn. USA	145,331	945
10	Global Hyatt Corp.	Chicago, Ill. USA	140,416	749
11	TUI AG/TUI Hotels & Resorts	Hannover, Germany	82,111	279
12	Sol Meliá SA	Palma de Mallorca, Spain	80,856	407
13	Extended Stay Hotels	Spartanburg, S.C. USA	75,860	681
14	LQ Management LLC (was La Quinta Corp.)	Irving, Texas USA	64,856	582
15	Westmont Hospitality Group	Houston, Texas USA	63,380	384
16	Société du Louvre	Torcy, France	59,616	840
17	Jin Jiang International Hotels	Shanghai, China	53,552	277
18	Golden Tulip Hospitality/THL	Amersfoort, Netherlands	51,182	512
19	Interstate Hotels & Resorts	Arlington, Va. USA	50,199	223
20	NH Hoteles SA	Madrid, Spain	47,799	330
21	Vantage Hospitality Group (Americas Best Value Inns)	Westlake Village, Calif. USA	46,910	699
22	Rezidor Hotel Group	Brussels, Belgium	45,463	225
23	Fairmont Raffles Holdings International	Toronto, Ontario, Canada	44,149	123
24	MGM Mirage	Las Vegas, Nev. USA	43,785	18
25	Walt Disney World Co.	Burbank, Calif. USA	40,399*	47*
26	Harrah's Entertainment	Las Vegas, Nev. USA	37,315*	37*
27	Riu Hotels Group	Playa de Palma, Mallorca, Spain	37,259	109
28	Barcelo Hotels & Resorts	Palma de Mallorca, Spain	33,866	128
29	Aztar/Columbia Sussex Corp.	Fort Mitchell, Ky. USA	32,265*	83*

30	Iberostar Hotels & Resorts	Palma de Mallorca, Spain	32,000	100
31	Whitbread Hotel Co. (Premier Travel Inn)	Leagrave, Bedfordshire, England	31,000	475
32	Millennium & Copthorne Hotels plc	London, England	29,408	111
33	Club Mediterranee	Paris, France	28,027*	80
34	Tharaldson Enterprises	Fargo, N.D. USA	26,246	351
35	Shangri-La Hotels & Resorts	Hong Kong, China	23,956	49
36	Prince Hotels	Tokyo, Japan	22,416*	60*
37	JAL Hotels Co. Ltd.	Tokyo, Japan	20,776	66
38	Four Seasons Hotels & Resorts	Toronto, Canada	18,052	73
39	Ocean Hospitalities	Portsmouth, N.H. USA	18,000	121
40	Grupo Posadas	Mexico City, Mexico	18,000	96
41	Occidental Hotels & Resorts	Madrid, Spain	16,916	71
42	John Q. Hammons Hotels	Springfield, Mo. USA	16,222	68
43	Drury Inns, Inc.	St. Louis, Mo. USA	15,517*	120*
44	White Lodging Services	Merrillville, Ind. USA	15,314	112
45	LTI International Hotels (REWE TOURISTIK)	Cologne, Germany	14,771*	50*
46	Tokyu Hotels	Tokyo, Japan	14,735*	57*
47	Omni Hotels	Irving, Texas USA	14,707	38
48	Hospitality International	Tucker, Ga. USA	14,204	295
49	Steigenberger Hotels AG	Frankfurt am Main, Germany	14,022	82
50	BTG Jianguo Hotel Management Co., Ltd	Beijing, China	14,000*	52*
51	51 Mövenpick Hotels & Resorts	57 Glattbrugg, Switzerland 12,757 54	13,768	58
52	52 Longhouse Hospitality/Park Management Group	124 Smyrna, Ga. USA 6,526 49	13,648	171
53	53 Husa Hotels Group	59 Barcelona, Spain 12,672 160	13,630*	172*
54	54 American Property Mgmt. Corp.	67 San Diego, Calif. USA 11,231 45	13,550	470
55	55 Southern Sun Hotels (Pty.) Ltd.	58 Bryanston, South Africa 12,732 74	13,152	79
56	56 The Procaccianti Group	71 Cranston, R.I. USA 10,371 41	12,993	50
57	57 Kempinski Hotels & Resorts	74 Geneva, Switzerland 10,070 52	12,464	53
58	58 America's Best Franchising	70 Atlanta, Ga. USA 10,741 159	12,395*	186*
59	59 Lodgian Inc.	54 Atlanta, Ga. USA 13,468 75	12,353	68
60	60 Highgate Hotels	75 Irving, Texas USA 10,000 24	12,087	32
61	61 Outrigger Enterprises Group	73 Honolulu, Hawaii USA 10,145 51	12,020	51
62	62 IHG ANA Hotels Group Japan	78 Tokyo, Japan 9,954 35	12,000	42

63	63 Orbis SA	62 Warsaw, Poland 12,000 64	12,000*	65*
64	64 AmericInn International LLC	68 Chanhassen, Minn. USA 11,014 202	11,867	214
65	65 Maritim Hotels	60 Bad Salzuflen, Germany 12,513 45	11,258	46
66	66 Atlantica Hotels International	72 São Paulo, Brazil 10,300 57	10,828	60
67	67 Thistle Hotels plc	92 Leeds, England 8,600 47	10,746*	48*
68	68 Sunroute Co. Ltd.	83 Tokyo, Japan 9,511 73	10,716*	77*
69	69 APA Hotel Ltd.	82 Tokyo, Japan 9,763 45	10,574*	48
70	70 Innkeepers Hospitality Inc.	76 Palm Beach, Fla. USA 9,997 76	10,546	78
71	71 HNA Hotels & Resorts	105 Haikou, China 7,764 20	10,507	34
72	72 Washington Hotel Corp.	65 Nagoya, Japan 11,612 50	10,395	35*
73	73 Jinling Hotels & Resorts Corp.	154 Nanjing, China 5,247 22	10,318	43
74	74 Red Lion Hotels Corp.	66 Spokane, Wash. USA 11,330 64	10,167	58
75	75 Fujita Kanko	63 Tokyo, Japan 11,972 46	9,845*	32*
76	76 Boyd Gaming Corp.	77 Las Vegas, Nev. USA 9,960 16	9,451	13
77	77 Pandox AB	104 Stockholm, Sweden 7,800 36	9,237	41
78	78 Taj Hotels, Resorts & Palaces	89 Mumbai, India 8,836 71	9,200	76
79	79 Princess Hotels & Resorts	87 Reus, Spain 9,154 24	9,197	24
80	80 Solare Hotels & Resorts Co. Ltd	106 Tokyo, Japan 7,709 38	9,100	46
81	81 Janus Hotels & Resorts	79 Boca Raton, Fla. USA 9,900 47	9,100	42
82	82 Protea Hospitality Corp.	80 Sea Point, South Africa 9,880 116	9,099	121
83	83 Gaviota S.A.	86 Havana, Cuba 9,176 35	9,090*	35*
84	84 Danubius Hotels Group	84 Budapest, Hungary 9,377 65	8,926	56
85	85 Sage Hospitality Resources	128 Denver, Colo. USA 6,185 47	8,785	47
86	86 Mandarin Oriental Hotel Group	91 Hong Kong, China 8,725 31	8,781	32
87	87 AC Hotels	97 Madrid, Spain 8,233 81	8,633	84
88	88 Hospitality Alliance AG	93 Bad Arolsen, Germany 8,576 69	8,432	68
89	89 Remington Hotel Corp.	102 Dallas, Texas USA 7,888 35	8,275	42
90	90 Hankyu-Hanshin-Daiichi Hotel Group	108 Osaka, Japan 7,623 41	8,266*	44*
91	91 HEI Hotels & Resorts	100 Norwalk, Conn. USA 7,919 27	8,260	27
92	92 Ringhotels	88 Munich, Germany 9,000 150	8,200	136
93	93 Guangdong (Int'l) Hotel Mgmt. Holdings Ltd.	110 Hong Kong, China 7,583 26	8,191	31
94	94 Pestana Hotels & Resorts	109 Funchal, Portugal 7,587 78	8,145	82
95	95 Jurys Doyle Hotel Group plc	99 Dublin, Ireland 7,990 35	8,000*	35*
96	96 Cham Palaces & Hotels	114 Damascus, Syria 7,350 20	7,965	22

97	97 Lopesan Hotels & Resorts	95 Gran Canaria, Spain 8,532 25	7,941	23
98	98 Davidson Hotel Co.	118 Memphis, Tenn. USA 7,012 24	7,713	26
99	99 Hoteles Hesperia SA	112 Barcelona, Spain 7,492 50	7,585*	51*
100	100 Loews Hotels	107 New York, N.Y. USA 7,700 18	7,551	18
101	101 Hoteles Catalonia	— Barcelona, Spain — —	7,550	48
102	102 Tishman Hotel Corp.	98 Lake Buena Vista, Fla. USA 8,038 12	7,474	11
103	103 Kimpton Hotel & Restaurant Group	115 San Francisco, Calif. USA 7,331 39	7,386	40
104	104 Hotel Okura Co., Ltd.	116 Tokyo, Japan 7,317 24	7,358*	24*
105	105 Driftwood Hospitality Management LLC	125 Jupiter, Fla. USA 6,442 25	6,958	33
106	106 Eurostars Hotels (Hotusa Group)	— Barcelona, Spain — —	6,950	68
107	107 Sokotel Oy	188 Helsinki, Finland 4,401 20	6,934*	38*
108	108 GF Management Inc.	111 Philadelphia, Pa. USA 7,574 39	6,824	29
109	109 Winegardner & Hammons Inc.	113 Cincinnati, Ohio USA 7,360 30	6,784	28
110	110 Romantik Hotels & Restaurants Int'l.	127 Frankfurt am Main, Germany 6,221 186	6,758	194
111	111 Pan Pacific Hotels	174 Singapore 4,647 13	6,749	20
112	112 Jolly Hotels SpA	120 Valdarno, Italy 6,700 45	6,700*	45*
113	113 Destination Hotels & Resorts	94 Englewood, Colo. USA 8,570 34	6,545	30
114	114 Noble Investment Group	129 Atlanta, Ga. USA 6,000 28	6,523	25
115	115 New Otani Co. Ltd.	122 Tokyo, Japan 6,587 21	6,421*	20*
116	116 ResortQuest Hawaii	179 Honolulu, Hawaii USA 4,547 28	6,393*	26*
117	117 Rosen Hotel & Resorts	166 Orlando, Fla. USA 4,837 6	6,379*	7*
118	118 Concord Hospitality Enterprises Co.	141 Raleigh, N.C. USA 5,514 44	6,184	50
119	119 Blue Tree Hotels & Resorts	146 Sao Paulo, Brazil 5,464 27	6,087	26
120	120 Macdonald Hotels plc	126 West Lothian, Scotland 6,374 71	6,069	69
121	121 Louis Hotels Ltd.	131 Nicosia, Cyprus 5,952 27	5,968	26
122	122 Settle Inn LLC/GuestHouse International	163 Aberdeen, S. D. USA 4,884 67	5,947	79
123	123 Rydges Hotel Group	140 Sydney, Australia 5,524 36	5,884*	35*
124	124 Windsor Hospitality Group	150 Santa Monica, Calif. USA 5,358 26	5,807	29
125	125 Gaylord Entertainment	132 Nashville, Tenn. USA 5,798 3	5,798	4
126	126 Corinthia Hotels International	133 Floriana, Malta 5,787 20	5,786	20
127	127 Horizon Hotels Ltd.	143 Eatontown, N.J. USA 5,505 16	5,780	26
128	128 Tianlun International Hotels	— Beijing, China — —	5,725	22
129	129 Stonebridge Companies	148 Englewood, Colo. USA 5,435 39	5,690	39
130	130 Dimension Development Co. Inc.	153 Natchitoches, La. USA 5,271 35	5,677	36

131	131 Richfield Hospitality	157 Greenwood Village, Colo. USA 5,166 27	5,629	24
132	132 Alliance Hospitality Management LLC	— Raleigh, N.C. USA — —	5,604	40
133	133 Langham Hotels International	170 Hong Kong, China 4,764 8	5,580	9
134	134 Budget Host International	137 Arlington, Texas USA 5,650 156	5,497	152
135	135 Hostmark Hospitality Group	117 Schaumburg, Ill. USA 7,120 24	5,489	26
136	136 ITC - Welcomgroup Hotels, Palaces and Resorts	138 Gurgaon, India 5,596 73	5,460	79
137	137 Sonesta International Hotels Corp.	149 Miramar, Fla. USA 5,401 20	5,456	26
138	138 De Vere Group plc	165 Warrington, England 4,840 35	5,312*	39*
139	139 CSM Lodging	152 Minneapolis, Minn. USA 5,290 37	5,297	37
140	140 Paradores de Turismo	145 Madrid, Spain 5,492 91	5,200	91
141	141 Pacifica Host Hotels	205 San Diego, Calif. USA 3,948 27	5,200	30
142	142 Domina Hotels & Resorts	135 Milan, Italy 5,723 36	5,199	34
143	143 Aramark Harrison Lodging	119 Philadelphia, Pa. USA 7,000 48	5,178	32
144	144 Ishin Hotels Group	— Tokyo, Japan — —	5,170	20
145	145 Grupo Cubanacan S.A.	130 Havana City, Cuba 5,989 31	5,112*	34*
146	146 SuperClubs Super-Inclusive Resorts	159 Kingston, Jamaica 5,063 16	5,063	16
147	147 Warwick International Hotels	176 Paris, France 4,594 36	5,044	41
148	148 Kintetsu Hotel Systems (Miyako Hotels)	161 Osaka, Japan 5,014 16	5,041	16
149	149 Dolce International	201 Montvale, N.J. USA 4,042 21	5,028	24
150	150 Camino Real Hotels & Resorts	191 Colonia Anzures, Mexico 4,322 20	5,027	24
151	151 Dusit Hotels & Resorts	142 Bangkok, Thailand 5,506 20	4,966	18
152	152 Marshall Management	210 Salisbury, Md. USA 3,832 29	4,947	34
153	153 Regency Hotel Mgmt LLC (Ramkota)	183 Sioux Falls, S.D. USA 4,479 27	4,923	29
154	154 Adam's Mark Hotels	164 St. Louis, Mo. USA 4,868 5	4,868	5
155	155 ATAHOTELS	136 Milan, Italy 5,700 24	4,798*	21*
156	156 Hunguest Hotels	189 Budapest, Hungary 4,400 26	4,783	27
157	157 Rotana Hotel Management Corp. Ltd.	171 Abu Dhabi, United Arab Emirates 4,723 21	4,780	21
158	158 Meyer Jabara Hotels	169 West Palm Beach, Fla. USA 4,777 26	4,777	26
159	159 The Silken Hotel Group	177 Barcelona, Spain 4,581 30	4,766	32
160	160 Shilo Management Corp. (formerly Shilo Inns)	175 Portland, Ore. USA 4,626 43	4,617	42
161	161 JHM Hotels	168 Greenville, S.C. USA 4,786 31	4,584	28
162	162 Kinseth Hospitality Companies	185 North Liberty, Iowa USA 4,460 32	4,580	32

163	163 Ramada Jarvis Hotels	160 High Wycombe, England 5,037 43	4,574*	41*
164	164 Vincci Hoteles	— Madrid, Spain — —	4,561	27
165	165 Sahid Group of Hotels	180 Jakarta, Indonesia 4,512 20	4,512*	20*
166	166 Gloria International Hotels Ltd.	181 Hong Kong, China 4,500 16	4,500*	16*
167	167 The Oberoi Group	162 New Delhi, India 4,884 33	4,449	32
168	168 Sandals Resorts International	190 Kingston, Jamaica 4,379 18	4,399	18
169	169 Marcus Hotels & Resorts	215 Milwaukee, Wis. USA 3,570 14	4,374	16
170	170 Benchmark Hospitality International	155 The Woodlands, Texas USA 5,198 31	4,372	18
171	171 Paramount Hotel Group	198 Fairfield, N.J. USA 4,082 32	4,369	32
172	172 Gran Caribe Grupo Hotelero	223 Havana, Cuba 3,397 18	4,334*	22*
173	173 Tarsadia Hotels	151 Newport Beach, Calif. USA 5,345 20	4,324	21
174	174 Orascom Hotels & Development	211 Cairo, Egypt 3,757 17	4,312*	19*
175	175 Othon Hotels SA	156 Rio de Janeiro, Brazil 5,187 46	4,288	41
176	176 Sunburst Hospitality Corp.	194 Silver Spring, Md. USA 4,198 30	4,225	27
177	177 Grand Hotels International	186 Singapore 4,437 26	4,222	23
178	178 Austria Trend Hotels & Resorts	202 Vienna, Austria 4,016 25	4,150	27
179	179 Stanford Hotels Corp.	178 San Francisco, Calif. USA 4,580 16	4,056	13
180	180 City Lodge Hotels Ltd.	200 Sandton, South Africa 4,052 37	4,051*	37*
181	181 AMResorts	182 Newtown Square, Pa. USA	4,048	9
182	182 Sandman Hotels & Inns	209 Vancouver, Canada	4,033	32
183	183 The Hotel Group	192 Edmonds, Wash. USA 4,309 32	4,005	30
184	184 Cooper Hotels	206 Memphis, Tenn. USA 3,945 21	3,948	21
185	185 Berjaya Hotels & Resorts	197 Kuala Lumpur, Malaysia 4,083 19	3,907	19
186	186 First Hospitality Group	167 Rosemont, Ill. USA 4,816 32	3,900	35
187	187 RockResorts International	172 Denver, Colo. USA 4,682 21	3,811	23
188	188 Quorum Hotels & Resorts	199 Dallas, Texas USA 4,080 14	3,780	13
189	189 Sun International	187 Sandton, South Africa 4,429 32	3,770	22
190	190 Waterford Hotel Group	195 Waterford, Conn. USA 4,159 29	3,734	26
191	191 Orient-Express Hotels Ltd.	213 London, England 3,662 39	3,694	39
192	192 Aqua Sol Hotels Ltd.	144 Ayla Napa, Cyprus 5,500 36	3,682	31
193	193 Lindner Hotels AG	248 Duesseldorf, Germany 2,826 20	3,662	24
194	194 Hoteles Islazul	204 Ciudad de La Habana, Cuba 3,992 47	3,649	47
195	195 Kerzner International Ltd.	184 Nassau, Bahamas 4,476 11	3,647	8

196	196 Mirvac Hotels & Resorts	230 Sydney, Australia 3,292 30	3,604	31
197	197 Wright Investment Properties	246 Cordova, Tenn. USA 2,914 18	3,602	22
198	198 Rim Hospitality	227 Modesto, Calif. USA 3,335 20	3,593	21
199	199 Joie de Vivre Hotel	252 San Francisco, Calif. USA 2,725 27	3,575	34
200	200 RIHGA (Rihga) Royal Hotels	208 Osaka, Japan 3,927 12	3,561	11
201	201 Prism Hotels & Resorts	139 Dallas, Texas USA 5,532 28	3,534	13
202	202 Hotel Lotte Co. Ltd.	217 Seoul, Korea 3,529 5	3,527	5
203	203 Daly Seven	214 Danville, Va. USA 3,612 38	3,521	36
204	204 Vagabond Franchise System	231 Los Angeles, Calif. USA 3,258 41	3,511	43
205	205 MOA Hospitality	219 Des Plaines, Ill. USA 3,500 42	3,500	42
206	206 B.F. Saul Co.	218 Bethesda, Md. USA 3,522 18	3,450	19
207	207 Integral Hospitality Solutions	289 Birmingham, Ala. USA 2,043 24	3,440	37
208	208 Hotel Equatorial Group	222 Kuala Lumpur, Malaysia 3,426 8	3,426	8
209	209 Dan Hotels Corp. Ltd.	232 Tel Aviv, Israel 3,238 12	3,420	13
210	210 Lane Hospitality	267 Northbrook, Ill. USA 2,353 15	3,407	22
211	211 Amari Hotels and Resorts	229 Bangkok, Thailand 3,321 15	3,378	15
212	212 Starhotels SpA	224 Florence, Italy 3,375 21	3,375	27
213	213 Commonwealth Hotels	235 Covington, Ky. USA 3,149 16	3,369	17
214	214 Imperial London Hotels Ltd.	225 London, England 3,355 6	3,355*	6*
215	215 Shaner Hotels	239 State College, Pa. USA 3,093 20	3,354*	21*
216	216 ZMC Hotels	240 Duluth, Minn. USA 3,078 29	3,353	34
217	217 Rendezvous Hotels (Australia) Pty Ltd.	265 Sydney, Australia 2,381 11	3,219	15
218	218 Meritus Hotels & Resorts	220 Singapore 3,472 7	3,200	6
219	219 Noble House Hotels & Resorts	253 Bellevue, Wash. USA 2,718 13	3,164	13
220	220 Orea Hotels	244 Prague, Czech Republic 2,984 30	3,135	35
221	221 GreenTree Inns Hotel Management Group, Inc.	— Shanghai, China — —	3,119	22
222	222 New Castle Hotels LLC	238 Shelton, Conn. USA 3,095 20	3,095	20
223	223 MMI Hotel Group	237 Flowood, Miss. USA 3,102 19	3,084	18
224	224 Marco Polo Hotel Group 3,054*	242 Hong Kong, China 3,033 8	3,054*	8
225	225 Peabody Hotel Group	233 Memphis, Tenn. USA 3,219 10	3,054	9
226	226 Allson Int'l Hotels & Resorts (Sunway Hotels)	243 Kuala Lumpur, Malaysia 3,032 13	3,032	13
227	227 Jumeirah Group	241 Dubai, United Arab Emirates 3,065 9	3,023	10
228	228 Trump Hotels & Casino Resorts	255 New York, N.Y. USA 2,608 5	2,922*	4
229	229 SREE Hospitality Group	236 Charlotte, N.C. USA 3,136 29	2,897	27

230	230 Hospitality Management Corp.	261 Dallas, Texas USA 2,451 17	2,884	21
231	231 Thayer Lodging Group	173 Annapolis, Md. USA 4,657 17	2,881	14
232	232 Gouverneur Inc.	250 Montreal, Canada 2,800 13	2,800	13
233	233 Trigild International Inc.	— San Diego, Calif. USA — —	2,800	19
234	234 Gal-Tex Hotel Corp. (1859 Historic Hotels)	262 Galveston, Texas USA 2,450 10	2,785	13
235	235 Dedeman Hotels & Resorts International	234 Istanbul, Turkey 3,162 16	2,773	15
236	236 Centara Hotels & Resorts (formerly Central)	266 Bangkok, Thailand 2,355 11	2,758	11
237	237 Boykin Management Co.	101 Cleveland, Ohio USA 7,912 28	2,754	13
238	238 Morgans Hotel Group	251 New York, N.Y. USA 2,734 10	2,736	10
239	239 Albeck & Zehden Hotels	226 Berlin, Germany 3,347 17	2,712	13
240	240 The Dow Hotel Co., LLC	249 Seattle, Wash. USA 2,819 9	2,701	9
241	241 Imperial Hotels Group	247 Bangkok, Thailand 2,841 12	2,676	11
242	242 The Generation Companies	245 Durham, N.C. USA 2,978 24	2,650	22
243	243 Coakley & Williams Hotel Mgmt. Co.	254 Greenbelt, Md. USA 2,632 17	2,613	18
244	244 Swiss-Belhotel International	207 Hong Kong, China 3,938 24	2,607	23
245	245 Exel Inns of America	256 Madison, Wis. USA 2,597 24	2,597	24
246	246 JW Hotels & Resorts	259 London, England 2,500 39	2,558	38
247	247 Premier Resorts International	— Park City, Utah USA — —	2,556	24
248	248 Newport Hospitality Group	272 Williamsburg, Va. USA 2,310 20	2,549	22
249	249 Premier Hotel Corp.	257 Atlanta, Ga. USA 2,538 22	2,538	22
250	250 KSL Resorts	— La Quinta, Calif. USA — —	2,535	6
251	251 Oak Hotels Inc. (was Oak Hospitality) 2,528 13	275 Hopewell Junction, N.Y. USA 2,278 12	2,528	13
252	252 Lodging Unlimited Inc. 2,500 13	293 Chicago, Ill. USA 1,980 16	2,500	13
253	253 The Peninsula Hotels 2,466 8	260 Hong Kong, China 2,467 7	2,400	8
254	254 Corus Hotels 2,457* 28*	212 Milton Keynes, England 3,750 41	2,457	28
255	255 H.I. Development Corp.	263 Tampa, Fla. USA 2,446 13	2,446	13
256	256 Viva Hotels & Resorts	— Mallorca, Spain — —	2,441	11
257	257 Leisure Hotels & Resorts	283 Leawood, Kan. USA 2,182 24	2,431	24
258	258 Serena Hotels	297 Nairobi, Kenya 1,843 21	2,430	24
259	259 Larkspur Hospitality	277 Larkspur, Calif. USA 2,253 18	2,411	20
260	260 Legacy Hotels & Resorts Int'l. Ltd.	278 Rivonia, South Africa 2,248 19	2,401	21
261	261 The North Central Group	268 Middleton, Wis. USA 2,342 19	2,376	19
262	262 Minor International (Royal Garden Resorts)	273 Bangkok, Thailand 2,299 14	2,358	15
263	263 Vista Host	228 Houston, Texas USA 3,331 28	2,357	20

264	264 Raymond Management Co. Inc.	291 Madison, Wis. USA 2,000 15	2,332*	17
265	265 Bayview International Hotels & Resorts	271 Singapore 2,319 11	2,319*	11
266	266 Castle Resorts & Hotels	296 Honolulu, Hawaii USA 1,900 24	2,300	21
267	267 Woodfin Suites Hotels	279 San Diego, Calif. USA 2,241 17	2,279	16
268	268 Stamford Hotels and Resorts	258 Rosebery, Australia 2,500 10	2,274	10
269	269 Denihan Hospitality Group (formerly Affinia)	286 New York, N.Y. USA 2,061 9	2,254	10
270	270 Campbell Lodging Inc.	280 Brea, Calif. USA 2,235 20	2,191	19
271	271 Banyan Tree Hotels & Resorts	— Singapore — —	2,189	20
272	272 Ayres Hotel Group	282 Costa Mesa, Calif. USA 2,183 16	2,177	16
273	273 HPL Hotels & Resorts	285 Singapore 2,097 8	2,127	8
274	274 Helmsley Hotels	— New York, N.Y. USA — —	2,102	5
275	275 Reval Hotels	— Tallinn, Estonia — —	2,062	9
276	276 HLC Hotels Inc.	274 Savannah, Ga. USA 2,294 23	2,057	21
277	277 Expotel Hospitality Services	288 Metairie, La. USA 2,044 10	2,054	10
278	278 Lucien Barrière Hotels & Casinos	276 Paris, France 2,277 14	2,046	14
279	279 Family Inns of America	— Pigeon Forge, Tenn. USA — —	2,036*	18
280	280 Lionstone Hotels & Resorts	300 Miami, Fla. USA 1,790 5	2,000	5
281	281 Tecton Hospitality	284 Miami, Fla. USA 2,150 20	2,000	20
282	282 Capitol Hotel Group	— Rockville, Md. USA — —	1,971*	8
283	283 Associated Hotels	295 Chicago, Ill. USA 1,934 6	1,930	6
284	284 Kor Hotel Group	— Los Angeles, Calif. USA — —	1,894	12
285	285 Kelly Inns, Ltd.	298 Sioux Falls, S.D. USA 1,837 19	1,864	19
286	286 Outrigger Lodging Services	— Encino, Calif. USA — —	1,780	12
287	287 Sarovar Hotels & Resorts	— Mumbai, India — —	1,769*	28
288	288 Westmark Hotels	— Seattle, Wash. USA — —	1,767	10
289	289 Three Cities Group	— Durban, South Africa — —	1,765*	30
290	290 Zimsun Leisure Group (Zimbabwe Sun)	294 Harare, Zimbabwe 1,953 17	1,764*	14
291	291 InnSuites Hotels Inc.	— Phoenix, Ariz. USA — —	1,757	11
292	292 Coral Hospitality	— Naples, Fla. USA — —	1,700	11
293	293 The Olympia Companies	— Portland, Maine USA — —	1,633	14
294	294 Federal Hotels International	292 Kuala Lumpur, Malaysia 1,983 5	1,633*	4
295	295 Rosewood Hotels	— Dallas, Texas USA — —	1,619	15
296	296 Kokusai Kogyo Hotel Group	287 Tokyo, Japan 2,045 18	1,611*	13
297	297 Furama Hotels Intl. Management	299 Singapore 1,799 5	1,572	5

298	298 Hospitality Partners	— Bethesda, Md. USA — —	1,556	8
299	299 Focus Hospitality Services LLC	— Valparaiso, Ind. USA — —	1,532	19
300	300 India Tourism Development Corp.	— New Delhi, India — —	1,530*	15
		TOTAL DE LAS 300 CORPORACIONES	6,131,533	47,309

Fuente: HOTELS . July 2007 . www.hotelsmag.com

Anexo 4
Hoteles de Cadena en Cancún y la Riviera mmaya y modalidad de vinculación (a junio del 2007)

LOCALIDAD	NOMBRE DE LA CADENA	NOMBRE DEL HOTEL	CATEGORIA		# DE HABITACIONES	Modalidad de vinculación
CADENAS EXTRANJERAS						
Cancún	AMResorts	Dreams Cancun Resorts & SPA (antes CR)	5/GT	1	379	Administración de la cadena
Cancún	AMResorts	Secrets Capri Riviera Cancún	5/GT	1	290	Administración de la cadena
Maroma (Riviera Maya)	AMResorts	Secrets Maroma Beach	5/GT	1	410	Contrato de administración
Puerto aventuras (Riviera Maya)	AMResorts	Sunscape puerto Aventuras (RM)	5/GT	1	350	Contrato de administración
Puerto Morelos RM	AMResorts	Azul Beach Resorts	5/GT	1	200	Contrato de administración
Tulum (Riviera Maya)	AMResorts	DreamsTulum Resort & SPA	5/GT	1	458	Contrato de administración
Riviera Maya	BAHÍA PRINCIPE CLUBS & RESORTS	Gran Bahía Principe Akumal	5/GT	1	630	Administración de la cadena
Riviera Maya	BAHÍA PRINCIPE CLUBS & RESORTS	Gran Bahía Principe Coba	5/GT	1	1,080	Administración de la cadena
Riviera Maya Tulum	BAHÍA PRINCIPE CLUBS & RESORTS	Gran Bahía Principe tulum	5/GT	1	858	Administración de la cadena
Cancún	BARCELO HOTELS Y RESORTS	Barceló Costa Cancún	5	1	357	Administración de la cadena
Cancún	BARCELO HOTELS Y RESORTS	Barceló Tucancun Beach	5	1	332	Administración de la cadena
Riviera Maya	BARCELO HOTELS Y RESORTS	Barceló Maya Beach	5	1	1,020	Administración de la cadena
Riviera Maya	BARCELO HOTELS Y RESORTS	Barceló Maya Caribe Beach	5	1	612	Administración de la cadena
Riviera Maya	BARCELO HOTELS Y RESORTS	Barceló Maya Colonial Beach	5	1	480	Administración de la cadena

Riviera Maya	BARCELO HOTELS Y RESORTS	Barceló Maya Tropical Beach	5	1	478	Administración de la cadena
Cancún, Quintana Roo	BEST WESTERN	Best Western Cancun Clipper Club	4	1	72	Franquicia
Cancún	BLUE BAY RESORTS (HOTETUR)	Hotetur Beach Paradise	4	1	170	Contrato de administración
Riviera Maya	BLUE BAY RESORTS (HOTETUR)	Blue Bay Grand Esmeralda	4	1	291	Contrato de administración
Punta Maroma	CATALONIA	CATALONIA PUNTA MAROMA	5	1	376	Contrato de administración
Xcacel Riviera Maya	CATALONIA	CATALONIA RIVIERA MAYA	5	1	380	Contrato de administración
Xpu Ha Riviera Maya	CATALONIA	CATALONIA ROYAL TULUM	5	1	288	Contrato de administración
Cancún, Quintana Roo	ACCOR/CLUB MED	Club Med Cancun	3	1	426	Contrato de administración
Riviera Maya	Excellence Group Luxury Resorts	Excellence Riviera Maya	5	1	442	Contrato de administración
Riviera Maya	FAIRMONT HOTELS & RESORTS	Fairmont Mayakoba, Riviera Maya	GT/5	1	401	Contrato de administración
Riviera Maya	FIESTA HOTEL GROUP	Gran Palladium Colonial Resort & SPA	5	1	414	Administración de la cadena
Riviera Maya	FIESTA HOTEL GROUP	Grann Palladium Kantena Resort & SPA	5	1	422	Administración de la cadena
Riviera Maya	FIESTA HOTEL GROUP	Grann Palladium Riviera Resort & SPA	5	1	454	Administración de la cadena
Riviera Maya	FIESTA HOTEL GROUP	Grann Palladium White Sand Resort & SPA	5	1	264	Administración de la cadena
Cancun	GREAT PARNASUS	GOLDEN PARNASUS	4	1	214	Contrato de administración
Cancun	GREAT PARNASUS	GREAT PARNASUS	GT	1	500	Contrato de administración
Cancun	H10 GROUP	H10 Hacienda Maya	5	1	320	Administración de la cadena
Cancún	HILTON HOTELS	Hilton Cancun & Golf SPA	GT	1	426	Franquicia

Cancun	HYATT CORPORATION	Hyatt Cancun Caribe Resort	GT	1	296	Franquicia
Cancun	HYATT CORPORATION	Hyatt Regency Cancun	GT	1	300	Franquicia
Riviera Maya	IBEROSTAR HOTELS 6 RESORTS	Iberostar Playa Paraiso	5	1	810	Administración de la cadena
Riviera Maya	IBEROSTAR HOTELS 6 RESORTS	Iberostar Paraiso del Mar	5	1	388	Administración de la cadena
Riviera Maya	IBEROSTAR HOTELS 6 RESORTS	Iberostar Paraiso Lindo	5	1	448	Administración de la cadena
Riviera Maya	IBEROSTAR HOTELS 6 RESORTS	Iberostar Paraiso Maya	5	1	350	Administración de la cadena
Riviera Maya	IBEROSTAR HOTELS 6 RESORTS	Iberostar Quetzal	5	1	432	Administración de la cadena
Riviera Maya	IBEROSTAR HOTELS 6 RESORTS	Iberostar Tucan	5	1	350	Administración de la cadena
Playa Car (Riviera Maya)	ICG Holiday Inn Express	Holiday Inn Express Playacar	4	1	147	Franquicia
Cancun	ICG Presidente InterCONTinental	InterContinental Presidente Cancun	GT/5*	1	299	Franquicia
Riviera Maya, Maroma	MANDARIN ORIENTAL THE HOTEL GROUP	Mandarin Oriental	Gt/5	1	128	Administración de la cadena
Cancun	MARRIOTT	Casa Magna Marriott Cancun Resort	GT/5*	1	174	Franquicia
Cancun	MARRIOTT	JW Marriott Cancun Resort & SPA	GT/5*	1	448	Franquicia
Cancun	NH HOTELES	NH Krystal Cancún	5	1	325	Administración de la cadena
Cancun, Qroo	OASIS	Oasis Cancún	4	1	743	Administración de la cadena
Cancun, Qroo	OASIS	Oasis Viva Beach	4	1	216	Administración de la cadena
Cancun, Qroo	OASIS	Oasis Palm Beach	4	1	471	Administración de la cadena
Cancun, Qroo	OASIS	Oasis America	4	1	179	Administración de la cadena
Cancun, Qroo	OASIS	Grand Oasis Cancun	5	1	318	Administración de la

						cadena
Cancun, Qroo	OASIS	Grand Oasis Playa	5	1	388	Administración de la cadena
Riviera Maya, Qroo	OASIS	Grand Oasis Riviera Maya	5	1	186	Administración de la cadena
Cancun	OCCIDENTAL HOTELS Y RESORTS	Occidental Caribbean Village Cancun	5	1	300	Administración de la cadena
Playacar	OCCIDENTAL HOTELS Y RESORTS	Occidental Allegro Playacar	5	1	286	Administración de la cadena
Riviera Maya	OCCIDENTAL HOTELS Y RESORTS	Occidental Grand Xcaret	5	1	769	Administración de la cadena
Palayacar	OCCIDENTAL HOTELS Y RESORTS	Occidental Royal Hiway Playacar	5 GT	1	200	Administración de la cadena
Cancun	OMNI Hotels	Omni Hotel Cancún	5/GT	1	373	Contrato de administración
Riviera Maya	OMNI Hotels	Omni Puerto Aventuras	5/GT	1	30	Contrato de administración
Punta Maroma, Riviera Maya	ORIENT EXPRESS HOTELS, TRAINS & CRUISES	Maroma Resort & SPA	5	1	36	Administración de la cadena
Cancun	RITZ CARLTON	Ritz Carlton Cancún	5/GT	1	365	Contrato de administración
Cancún	RIU HOTELS & RESORTS	Hotel RIU Cancun	5	1	569	Administración de la cadena
Cancún	RIU HOTELS & RESORTS	Hotel RIU Caribe	5	1	506	Administración de la cadena
Cancún	RIU HOTELS & RESORTS	Hotel RIU Palace las Américas	5	1	372	Administración de la cadena
Playa del Carmen	RIU HOTELS & RESORTS	Club Hotel RIU Tequila	5	1	664	Administración de la cadena
Playa del Carmen	RIU HOTELS & RESORTS	Hotel RIU Lupita	5	1	300	Administración de la cadena
Playa del Carmen	RIU HOTELS & RESORTS	Hotel RIU Palace México	5	1	434	Administración de la cadena
Playa del Carmen	RIU HOTELS &	Hotel RIU Palace Riviera Maya	5	1	400	Administración de la

	RESORTS					cadena
Playa del Carmen	RIU HOTELS & RESORTS	hotel RIU Playacar	5	1	386	Administración de la cadena
Playa del Carmen	RIU HOTELS & RESORTS	Hotel RIU Yucatán	5	1	507	Administración de la cadena
Playacar	SANDOS HOTELS & RESORTS	Sandos Playacar Beach Resort	4	1	461	Administración de la cadena
Riviera Maya	SANDOS HOTELS & RESORTS	Sandos Caracol Beach Resort & SPA	5	1	1,006	Administración de la cadena
Riviera Maya	SANDOS HOTELS & RESORTS	Sandos Select Club	5	1	16	Administración de la cadena
Akumal	SIRENIS HOTELS	GRAND SIRENIS MAYAN BEACH	5	1	504	Administración de la cadena
Akumal	SIRENIS HOTELS	GRAND SIRENIS RIVIERA MAYA	5	1	220	Administración de la cadena
Cancun	SOL MELIA HOTELS Y RESORTS	ME Cancun by Melia	5	1	448	Administración de la cadena
cancun	SOL MELIA HOTELS Y RESORTS	Paradisus Riviera Cancun	5	1	494	Administración de la cadena
Cancún	SOL MELIA HOTELS Y RESORTS	Gran Melia Cancun	GT	1	678	Administración de la cadena
Cancun	STARWOOD / SHERATON HOTELS	The Westin Resorts & SPA Cancun	5	1	379	Franquicia
Cancun	STARWOOD / SHERATON HOTELS	Le Meridien Cancun Resorts & SPA	GT	1	213	Franquicia
Playacar	VIVA WYNDHAM RESORTS	Viva Wyndham Maya	5	1	480	Contrato de administración
Riviera Maya	VIVA WYNDHAM RESORTS	Viva Wyndham Azteca	5	1	270	Contrato de administración
SUBTOTAL						82
CADENAS NACIONALES						
Isla Mujeres	AVALON RESORTS	Avalon Reef Club Isla Mujeres	5	1	140	Administración de la cadena
Cancún	AVALON RESORTS	Avalon Grand Cancún	5	1	116	Administración de la

						cadena
Cancún	AVALON RESORTS	Avalon Baccara Cancún	5	1	27	Administración de la cadena
Isla Mujeres	BOUTIQUE HOTELS	Secreto	GT/CE	1	9	Administración de la cadena
Playa del Carmen	BOUTIQUE HOTELS	Básico Playa del Carmen	GT/CE	1	15	Administración de la cadena
Playa del Carmen	BOUTIQUE HOTELS	Deseo	GT/CE	1	15	Administración de la cadena
Playa del Carmen	BOUTIQUE HOTELS	Ikal del Mar Villa Resort & SPA	GT/CE	1	30	Administración de la cadena
Cancún, Quintana Roo	CANADIAN RESORTS	Canadian Resorts & SPAs Cancún	4	1	8	Administración de la cadena
Cancún, Quintana Roo	CITY EXPRESS HOTELES	City Express Cancún	4	1	105	Franquicia
Riviera Maya	CLUB BANANAS	Club Bnnas Playa del Carmen	4	1	130	Administración de la cadena
Puerto Morelos	EL CID	Marina El Cid	5	1	200	Administración de la cadena
Riviera Maya	EL DORADO SPA & RESORT HOTELS	El Dorado Seaside Suites	4	1	278	Administración de la cadena
Riviera Maya	EL DORADO SPA & RESORT HOTELS	El Dorado Royal	5	1	619	Administración de la cadena
Riviera Maya	EL DORADO SPA & RESORT HOTELS	Hidden Beach Resort	5	1	42	Administración de la cadena
Riviera Maya	EL DORADO SPA & RESORT HOTELS	Mi Hotelito	5	1	24	Administración de la cadena
Riviera Maya	MAYAN RESORTS	The Grand Mayan Riviera maya	GT	1	320	Administración de la cadena
Cancun	PALACE RESORTS	Cancun palace	5	1	601	Administración de la cadena
Cancun	PALACE RESORTS	Sun Palace	5	1	252	Administración de la cadena
Riviera Maya	PALACE RESORTS	Moon Palace Resort & SPA	5	1	2,103	Administración de la cadena

Riviera Maya	PALACE RESORTS	Playacar Palace	5	1	208	Administración de la cadena
Riviera Maya	PALACE RESORTS	Aventura SPA Palace	5	1	524	Administración de la cadena
Riviera Maya	PALACE RESORTS	Xpu-Ha Palace	5	1	464	Administración de la cadena
Cancun	POSADAS FIESTA AMERICANA	Fiesta Americana AQUA	GT	1	371	Arrendamiento/Contrato de administración
Cancún	POSADAS FIESTA AMERICANA	Fiesta Americana Condesa Cancún	GT	1	502	Administración de la cadena
Cancún	POSADAS FIESTA AMERICANA GRAND	Coral Beach	GT	1	602	Contrato de Administración
Cancun	REAL RESORTS	New Gran Caribe Gran Cancún	5	1	474	Administración de la cadena
Cancun	REAL RESORTS	The Royal in Cancun	GT	1	285	Administración de la cadena
Riviera Maya	REAL RESORTS	Real Playa del Carmen	4	1	142	Administración de la cadena
Riviera Maya	REAL RESORTS	Gran Porto Real Playa del Carmen	5	1	272	Administración de la cadena
Riviera Maya	REAL RESORTS	The Royal in Playa del Carmen	GT	1	459	Administración de la cadena
Cancún	ROYAL RESORTS	Royal Sands	5	1	340	Administración de la cadena
Cancún	ROYAL RESORTS	Royal Caribbean	5	1	207	Administración de la cadena
Cancún	ROYAL RESORTS	Royal Mayan	5	1	200	Administración de la cadena
Cancún	ROYAL RESORTS	Club Internacional Cancún	5	1	201	Administración de la cadena
Cancún	ROYAL RESORTS	Royal Islander	5	1	179	Administración de la cadena
Riviera Maya	ROYAL RESORTS	Royal Haciendas	5	1	55	Administración de la cadena
Cancun	ROYAL SOLARIS	Royal Solaris Cancun	5/GT	1	500	Administración de la

						cadena
Cancún	ROYAL SOLARIS	GR Solaris Cancún	5/GT	1	306	Administración de la cadena
Cancún	SUNSET RESORTS	Laguna Suite Golf & SPA	4	1	47	Administración de la cadena
Cancún	SUNSET RESORTS	Sunset Royal,	4	1	185	Administración de la cadena
Cancún	SUNSET RESORTS	Sunset Lagoon Resort & Yacht Club in Cancun	4	1	101	Administración de la cadena
Riviera M aya	SUNSET RESORTS	Sunset Fishermen Spa & Resort	4	1	52	Administración de la cadena
Cancun	VISTA	Crown Paradise Club Cancun	5	1	618	Administración de la cadena
SUBTOTAL						43
Total						125

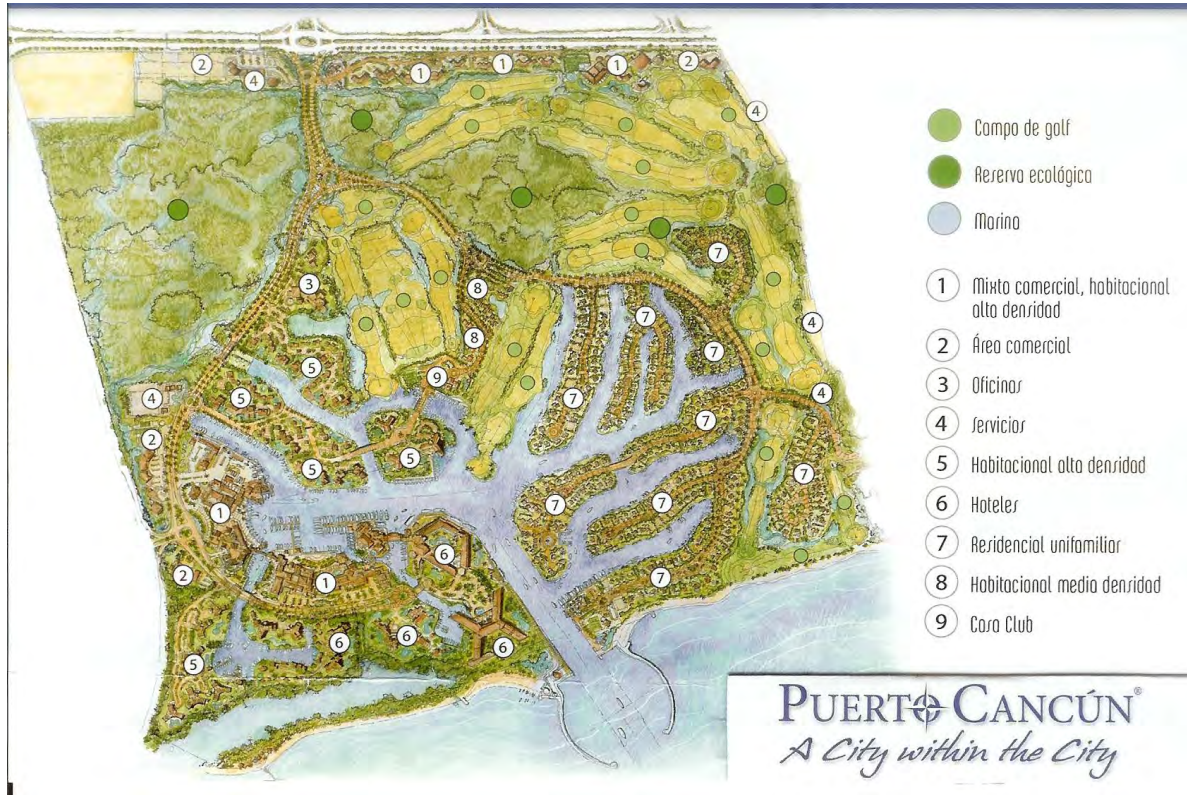
Fuente: Elaborado con el Directorio de Hoteles (Anexo 2); encuestas y llamadas telefónicas.

Nota: No incluye dos hoteles de Tiempo compartido de dos diferentes cadenas: hotel Club Regina de Starwood y Fiesta Americana Villas (ambos en Cancún).

Anexo 5

Repote fotográfico de algunos desarrollos de Cancún y la Riviera Maya

Fotografía 1



Puerto Cancún (2007)

Fotografía 2



Bay View Grand Cancún: 2007

Fotografía 3



Grand Coral: Cancún (2007)

Fotografía 4

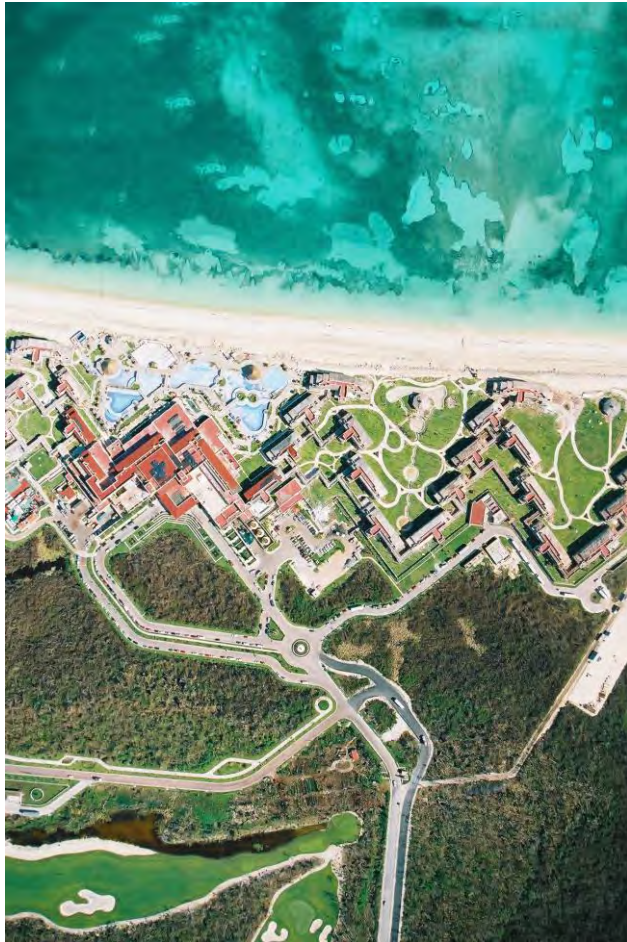


Isla Mujeres Resort (2007)

I

Mega Desarrollos Riviera Maya

Fotografia 5



Moon Palace (2005)

Fotografía 6



**Proyectos Turístico Inmobiliarios en Riviera Maya:
Bahía Príncipe, Mayacoba, Selva Mar.**

Fotografía 7



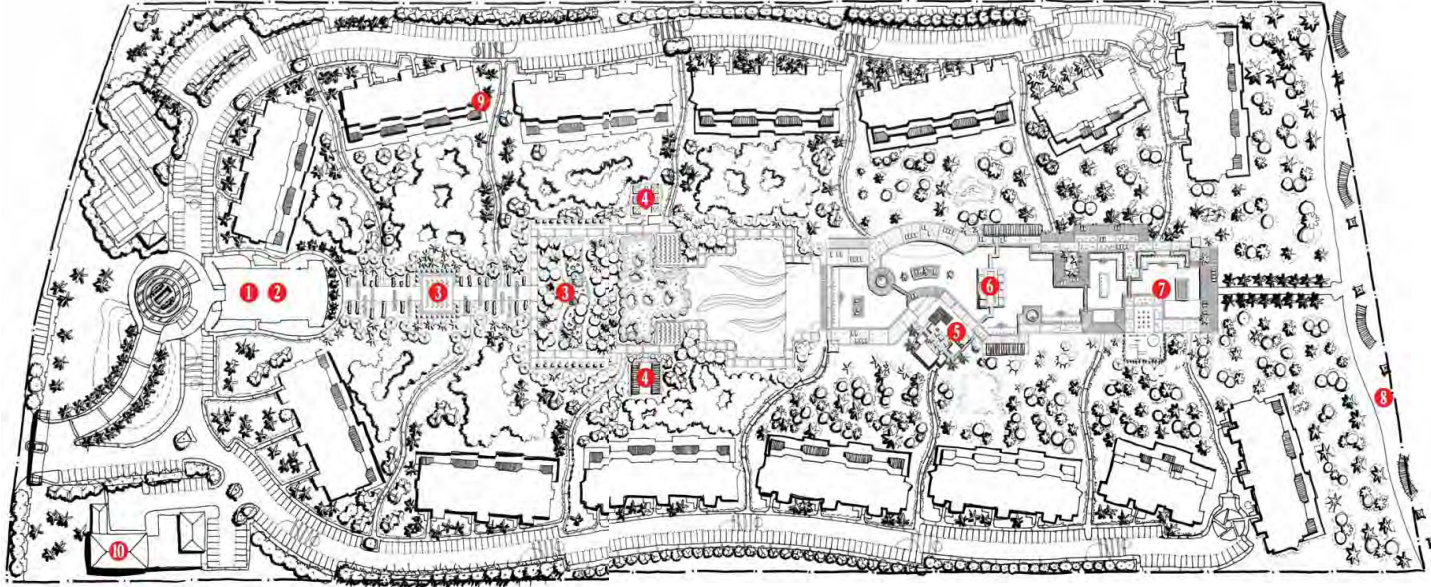
Bahía Príncipe Resort: Riviera Maya (2008)

Fotografía 8



Grand Coral: Riviera Maya (2007)

Plan Maestro Mareazul (2007) (Riviera Maya)



Plan Maestro Mareazul: Construidas en piedra y madera, y con un moderno diseño mexicano, todas las estructuras cumplen con los requisitos contra huracanes de la Florida. La comunidad incluye un sistema de purificación de agua, seguridad 24 horas, un centro de negocios, una tienda gourmet de 280 metros cuadrados y transporte local a los almacenes y restaurantes de la zona.

1. Spa. 2. Gimnasio con última tecnología. 3. Jardines botánicos Zen con esculturas mayas. 4. Áreas de meditación. 5. Café al lado de la piscina. 6. Cabañas en el área de piscina. 7. Piscina estilo "infinito". 8. Cabañas de playa. 9. Terrazas estándar con Jacuzzi/ piscina pequeña privada. 10. Tienda Gourmet.

Anexo 6

Aspectos Financieros

Con el objeto de clarificar algunos aspectos financieros que se involucran con el tema de cadenas hoteleras de manera relevante aunque parezca tangencial, se consideró necesario clarificar los conceptos financieros más relevantes ---que no forman parte de la tesis pero que auxilian a explicar ciertos comportamientos empresariales y de operadores financiero y hoteleros---. Este anexo tiene los siguientes apartados:

- A) Definiciones;
 - a) Private equity firms (Firma de fondos de inversión);
 - b) Hedge funds (Fondo de cobertura de riesgo);
 - c) Real Estate Investment Trust (REITs): Fondo de Inversión Inmobiliaria.
 - d) Fondos soberanos de inversión;
 - e) Diferencias entre Private Equity firm y Private Equity Fund;
 - f) Ejemplo de Fondos de inversión privado y empresas o firmas privadas de inversión;
 - g) Número y montos de las operaciones de los fondos y de las empresas de instrumentos de inversión;
 - h) El papel de los Paraísos fiscales;
 - i) Operaciones de fusión y de adquisición;
 - j) Las principales Firmas de capital Privado;
 - k) Las más importantes operaciones registradas de los grandes operadores de capital privado,
 - l) Principales grupos operadores de fondos (EUA);
 - m) Empresas de turismo y hotelería listadas dentro de las 35 más grandes empresas privadas de EUA;
 - n) Fondos de inversión inmobiliaria en México.

A) Definiciones

Con el objeto de tener un marco de referencia para la identificación de los mecanismos de inversión que se utilizan en las finanzas internacionales y que han sido tan influyentes para muchas de las operaciones realizadas entre cadenas y entre estas e inversionistas representados por fondos de inversión de diferente tipo y condición. En realidad estos fondos pueden llegar a tener una gran opacidad y es la razón por la cual en algunos países se está supervisando más cercanamente su operación. Los eventos financieros mundiales y la aparente imprevisibilidad de lo acontecido habla de esa maraña de vocablos especializados, intereses y mecanismo financieros, que resultan difíciles de

seguir, de cuantificar y de evaluar. Sin embargo, parece arrojar alguna luz sobre las condiciones que vinculan fenómenos de más amplio espectro y que tienen relación con el tema de cadenas hoteleras por los montos de las operaciones involucradas, por la capacidad del negocio turístico internacional para hacer natural las operaciones en divisas y el intercambio internacional. En fin que por ello parece existir zonas muy opacas que dejan traslucir ciertos vínculos con dinero negro y las operaciones financieras y de inversión en hotelería y los bienes raíces, porque el lavado implica introducir a las esferas de normalidad económica y financiera esos flujos para que siga operando con poder y extensión.

a) Private Equity : Es un instrumento financiero que representa posición de propiedad (llamado equity) y representa un reclamo sobre la base de la parte proporcional en los activos y beneficios de una empresa. En finanzas, private equity es una clase de activo de una empresa en operación que consiste de Equity securities que son instrumentos financieros de propiedad en una empresa (seguros, acciones y otros) que no se comercian al público o en bolsa. (fuente: http://www.investorwords.com/1737/equity_security.html). En estos términos, que son fundamentalmente de regulación y legales, hay diferencias por países.

b) El Hedge fund es un fondo de cobertura de riesgo, abierto a un limitado número de inversionistas en la que los reguladores permiten llevar a cabo una amplia gama de actividades diferente a la de otros fondos de inversión. Paga comisión por desempeño al administrador del fondo. Este fondo de cobertura de riesgo (hedge fund) es una clase de inversión en una amplia gama de inversiones extendiéndose a acciones, débito y commodities, etc. Se afirma que de manera típica, los hedge funds están disponibles solo para un número limitado de instituciones e inversionistas cuya condición es la riqueza y el poder. Este mecanismo les proporciona excepciones en las regulaciones que gobiernan otros tipos de fondos de inversión como contratos de derivados, ventas de corto plazo apalancamiento, estructura de comisiones y la liquidez de intereses en el fondo. Está restringido por ley a no más de 100 inversionistas por fondo y como resultado, los hedge funds presentan un muy alto mínimo de montos de inversión cuyo rango va de 250 mil a más de 1 millón de dólares. Este instrumento paga una comisión por manejo pero también recaba un porcentaje sobre utilidades (usualmente el 20%). (fuente: <http://www.investorwords.com>).

c) Real Estate Investment Trust (REIT)¹²⁷:

El Real Estate Investment Trust or REIT (Fondo de Inversión Inmobiliaria), es la designación fiscal para la inversión de las corporaciones en bienes raíces que reduce o elimina los impuestos del ingreso corporativo, debiendo reunir diversos requisitos para ser elegible. A cambio, se requiere que las REITs distribuyan el 90% de su ingreso que puede ser fiscalmente cobrado a los inversionistas individuales. La estructura del REIT fue designada para proporcionar una estructura similar para la inversión en bienes raíces, al igual que los fondos de inversión (mutual funds) ofrecen inversión en valores (stocks). Estas Sociedades de Inversión Inmobiliaria ---SII--- (en el texto de la OMT, [2002a]), aparecieron en EUA al inicio de los 60's como una nueva forma de financiamiento para el sector inmobiliario.

Se dice que el REIT es la agrupación de capital de muchos inversionistas para comprar y administrar propiedades (Equity REIT¹²⁸) que y o créditos hipotecarios (Mortgage REIT). Se les garantizan consideraciones fiscales especiales y ofrece diversos beneficios por las propiedades que se poseen. En

¹²⁷ Todas estas definiciones y datos están tomados de: (Sarheim, 2006; Halpern., 2008; y las páginas electrónicas de Wikipedia y de investorwords: <http://www.wikipedia.com> y <http://www.investorwords.com>

¹²⁸ Se dice una Equity REIT cuando una REIT toma posición de propiedad en una inversión inmobiliaria y en oposición a una REIT hipotecaria: http://www.investorwords.com/1735/equity_REIT.html).

primer lugar, se dice que tienen una alta liquidez a diferencia de los bienes raíces, y en segundo, permiten compartir propiedades no residenciales como hoteles, centros comerciales y otras propiedades de carácter industrial y comercial. En tercer lugar no hay inversión mínima con los REITs. Pagan en forma de dividendos sin importar el rendimiento de las acciones (http://www.investorwords.com/4060/Real_Estate_Investment_Trust.html). En resumen es una sociedad por acciones que goza de un régimen fiscal favorable a la propiedad.

La Real Estate Investment Act (Ley de Inversión Inmobiliaria) se decretó para que pequeños inversionistas pudieran efectuar inversiones en diversos establecimientos inmobiliarios tales como edificios de oficinas, centros comerciales, apartamentos centros de salud y hoteles. Las SII hoteleras que iniciaron en 1993, se han convertido rápidamente en vehículos de financiamiento para la adquisición de propiedades inmobiliarias incluidos los hoteles. También coadyuvó la *Ley de Extensión de Beneficio Fiscal* (Tax Relief Extensión Act), que entró en vigor en enero del 2001, y aporta enmiendas a la ley inicial, ente las cuales destaca la posibilidad de crear un tipo de corporación –una sociedad filial de inversión inmobiliaria sujeta a impuestos---, que permite a las SII producir una serie de ingresos adicionales. El artículo de *Standard Life Investments UK* (2004), hace un recuento de la antigüedad y las características de operación de los REITs en Europa, Asia y Norteamérica para el año 2004. (<http://www.standardlifeinvestments.com>). En concreto, la suma de capital se estima en 460,000 millones de USD.

País Región	Bienes Raíces Subyaciendo en el Mundo (%)	Bienes Raíces Subyaciendo en el Mundo (en Miles de Millone de USD)	Bienes Raíces Listados (en mile de millones de USD) (Activos totales)	Bienes Raíces Listados (en miles de millones de USD) (Activos totales)	Bienes Raíces Listados (%)	Mercadado de Valores (%)	Bienes Raíces Subyaciendo (%)	Bienes Raíces Subyaciendo en REITs (%)
Estados Unidos	43	2,525	295	295	49	1	12	12
Europa Continental	26	1,500	50	38	8	1	3	3
Japón	12	705	58	16	10	2	8	2
HK / China	9	540	68	0	11	7	13	0
Reino Unido	8	490	80	0	13	2	16	0
Australia	2	100	45	50	9	9	45	50
Total	100	5,860	596	399	100	3	10	7

Fuente: Standard Life Investments. En el artículo de Reuters, 2005.

arch: C Notsa/FINANCIERAS/ Cifras de Reits en el mundo

<http://www.reuters.com/article/RealEstate05/idUSN3054118220050630>. Junio 30, 2005. Consultado el 28 de agosto del 2008.

Países con REITs o Similares y Valores de Capitalización del Mercado			
País	Denominación	Año de inicio	Valor de capitalización del mercado 1/
Europa			
Bélgica	SICAFI	1995	3,000
Francia	SIIC (Société d'Investissement Immobilier Cotee)	2003	16,500
Holanda	n-d	1969	18,500
Reino Unido	Sin instrumentar ---aunque aprobaron reglas en el 2004 y esperaban implementación para el 2006	2004	n-d
Luxemburgo*	n-d	n-d	n-d
Grecia*	n-d	n-d	n-d
Italia*	n-d	n-d	n-d
España*	n-d	n-d	n-d
Turquía*	n-d	n-d	n-d
Asia			
Japón	J-REIT	2000	16,000
Australia	REIT	1971 (actualizado en 1985)	50,000
Hong Kong	LINK REIT	2006	75,000
Singapore	S-REIT	2002	3,000
Malasia	REITs (reglas en revisión)	inicio de los 90's	n-d
Core del Sur	RETF y CR-REIT	2006	n-d
Taiwan	REIT	Finalizando las regulaciones	n-d
Tailandia	REIT	Finalizando las regulaciones	n-d
Filipinas	REIT	Finalizando las regulaciones	n-d
Norteamérica			
EUA	REIT	1960	275,000
Canadá	MFT's (Mutual Fund Trust)	1994	12,800
Mexico	FIBRAS	2004	n-d
Propuestas (según Lasalle *): Alemania, Israel, Reino Unido, EuroREIT.			
* De acuerdo con el documento de Jones Lang Lasalle Hotels. (2005, pp: 3)			
1/ Valor en Millones de USD. arch: / cNotas/financiero/ REITs en el mundo.xls			
Fuente: Standard Life Investments UK. (2004) pp: 3-6; y Lasalle, 2005, pp:3			

d) Fondos Soberanos de Inversión:

Es interesante observar que en el artículo de Wikipedia sobre el tema, se menciona de manera específica que la importancia de estos fondos y ...La toma de posiciones en sectores considerados estratégicos -como el **bancario**- y la opacidad de su gestión preocupa a algunos gobiernos y organismos internacionales, que empiezan a limitar y regular el margen de maniobra de los FSI". (Consultado el 13 de enero del 2009. http://es.wikipedia.org/wiki/Fondo_Soberano_de_Inversi%C3%B3n).

Lista de los Principales Fondos Soberanos de Inversión (FSI)

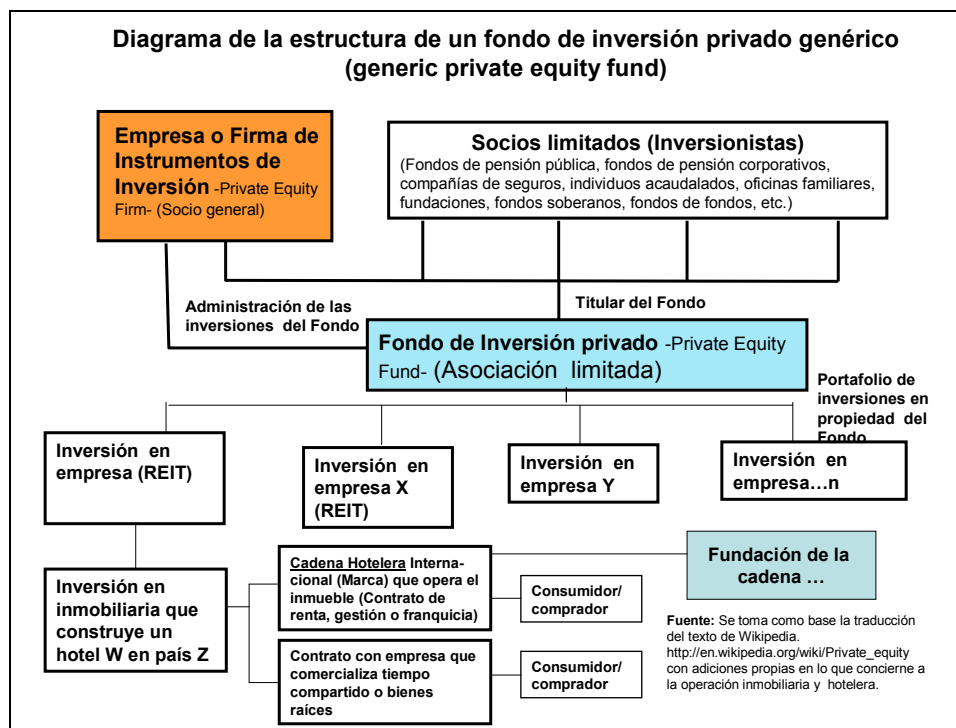
País	Acrónimo	Fondo	Activos en Miles de Millones de USD	Inicio	Origen	Indice de transparencia Linaburg-Maduell
Emiratos Árabes Unidos (Abu Dabi)	ADIA	Abu Dhabi Investment Authority	875 [3]	1976	Petróleo	3
Noruega	GPF	Government Pension Fund of Norway	391 [22]	1990	Petróleo	10
Arabia Saudita	SAMA	SAMA Foreign Holdings	365,2	m/a	Non-commodity	2
Singapur	GIC	Government of Singapore Investment Corporation	330 [3]	1981	Non-commodity	6
China	SAFE	State Administration of Foreign Exchange	311,6	n/a	Non-commodity	2
Kuwait	KIA	Kuwait Investment Authority	264.4 [23]	1953	Petróleo	6
China	CIC	China Investment Corporation	200 [24]	2007.09.28	Non-commodity	1
Hong Kong	HKMA	Hong Kong Monetary Authority	173	1993	Non-commodity	7
Singapur		Temasek Holdings ^[25]	159.2 [3]	1974	Non-commodity	8
China	NSSF	National Social Security Fund	74	2000	Non-commodity	5
Australia	FFMA	Australian Government Future Fund	64.18 [26]	2006	Non-commodity	9
Qatar	QIA	Qatar Investment Authority	60 [27]	2005	Petróleo	5
Estados Unidos	APFC	Alaska Permanent Fund	35,6 [28]	1976	Petróleo	10
Libia	LIA	Libyan Investment Authority	50	2007	Petróleo	2
Argelia	RRF	Revenue Regulation Fund	47	2000	Petróleo	1
Rusia	RNWF	Russian National Wealth Fund	32,7 [29]	2008	Petróleo	5
Irlanda	NPRF	National Pensions Reserve Fund	30,8	2001	Non-commodity	8
Emiratos Árabes Unidos (Dubai)	ICD	Investment Corporation of Dubai	22 (mínimo) [30]	2006	Petróleo	4
Brunei	BIA	Brunei Investment Agency	30	1983	Petróleo	1
Corea del Sur	KIC	Korea Investment Corporation	30	2005	Non-commodity	9
Malasia	KN	Khazanah Nasional	18.3	1993	Non-commodity	4
Kazajistán	KNF	Kazakhstan National Fund	23	2000	Petróleo	2
Canadá (Alberta)	AHF	Alberta Heritage Fund	16.6	1976	Petróleo & Gas	9
Chile	PRSESF	Pension Reserve and Social and Economic Stabilization Fund	15,5	1985	Cobre	1
República de China	NSF	National Stabilisation Fund	15	2000	Non-commodity	1
Irán	OSF	Oil Stabilisation Fund	12.9	1999	Petróleo	1

Fuente: Wikipedia.. http://es.wikipedia.org/wiki/Fondo_Soberano_de_Inversi%C3%B3n (Consultado el 1+C101 (consultado el 12 de enero del 2009).

e. Diferencias entre “Private Equity firm” y “Private Equity Fund”

Una **private equity firm** es una empresa que invierte y administra los private equity (en equities que no son ofertados públicamente de empresas operando a través de una variedad de estrategias de inversión de capital (fuente: Wikipedia http://en.wikipedia.org/wiki/Private_equity). También se describen como patrocinadores financieros y cada firma recaba fondos que serán invertidos de acuerdo con sus estrategias específicas. El **private equity fund** es un vehículo de inversión en grupo (pooled investment vehicle) utilizado para realizar inversiones en diversos instrumentos ---equities securities--- (y en menor medida en débitos). De acuerdo con las estrategias de inversión asociados con los instrumentos privados (private equity). (fuente: http://en.wikipedia.org/wiki/Private_equity_firms).

Diagrama de la estructura de un fondo de inversión privado genérico (generic private equity fund).



Las regulaciones de estos esquemas de inversión son amplias y complejas, y no es el propósito de este trabajo describirlo con detalle. No obstante, se espera que sirva para ilustrar el vínculo que existe entre estos fondos de inversión y el origen primigenio sus recursos así como la exposición final al público con la empresas que producen y operan bienes y servicios en el mundo y que son las que dan la cara al público consumidor.

f) Un ejemplo de Fondos de inversión privado y empresas o firmas privadas de inversión:

A continuación se presenta un ejemplo de las diferencias entre un fondo privado de inversión y una empresa:

Empresa o Firma de Instrumentos de Inversión	Fondo de Instrumentos de Inversión Privado	Portafolio de Inversión Privada (lista parcial) de
Kohlberg Kravis Roberts & Co. (KKR)	KKR 2006 Fund, L.P. (\$17.6 miles de millones de USD de compomisos)	Alliance Boots
		Dollar General
		Energy Future Holdings Corporation
		First Data Corp
		Hospital Corporation of America (HCA)
		Nielsen Company
		NXP Semiconductors

Fuente. Tomado de Wikipedia: http://en.wikipedia.org/wiki/Private_equity_firm (consultado el 5 de Enero del 2008).

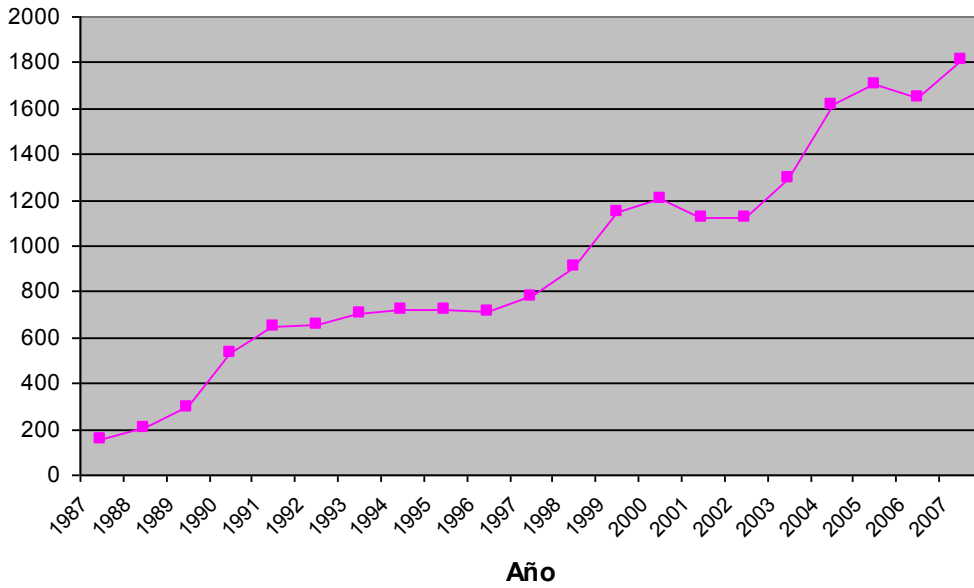
g) Número y montos de las operaciones de los fondos y de las empresas de instrumentos de inversión.

Resumen de Fusiones y Adquisiciones en Firmas de Capital Privado y Fondos de Inversión* (private equity firms and hedge funds) 1987-2007									
Año	Número de Tratos	Valor de los Tratos (en MM de US dólares)	Operaciones de más de un MM de USD	Valor promedio de las operaciones de más de un MM de USD	Número de tratos acumulados en el periodo analizado	Valor acumulado en el periodo analizado (en millones de dólares)	Valor promedio de los tratos en el periodo analizado (en millones de dólares)	Número promedio de tratos de más de 1MM de USD (en el periodo)	Valor promedio de los tratos de más de 1MM de USD (en el periodo) en millones
1987	158	13.4	19	39.1					
1988	203	12.6	24	53.2					
1989	292	26.2	31	68.2					
1990	531	41.0	48	83.7					
1991	648	28.1	13	31.5					
1992	652	34.9	12	23.8					
1993	707	45.3	18	37.7					
1994	720	35.5	36	72.6					
1995	722	33.6	44	97.1					
1996	715	44.0	48	100.2					
1997	782	55.4	73	146.2					
1998	906	77.9	111	408.8					
1999	1147	86.9	137	578.4					
2000	1208	91.6	207	999.0					
2001	1125	87.8	137	451.0					
2002	1126	84.7	105	265.7					
2003	1296	109.9	78	184.2					
2004	1613	173.7	111	291.3					
2005	1707	211.0	182	569.4					
2006	1649	282.6	215	711.2					
2007	1813	461.0	300	1,161.0					
					1987 a 1990: 3 periodos				
					1,184	93.2	78,716.2	41	244,200.0
					1987 a 1997: 10 periodos				
					21,912	370.0	16,885.7	37	753,300.0
					1998 a 2007 : 9 periodos				
					13,590	1667.1	122,671.1	176	5,620,000.0

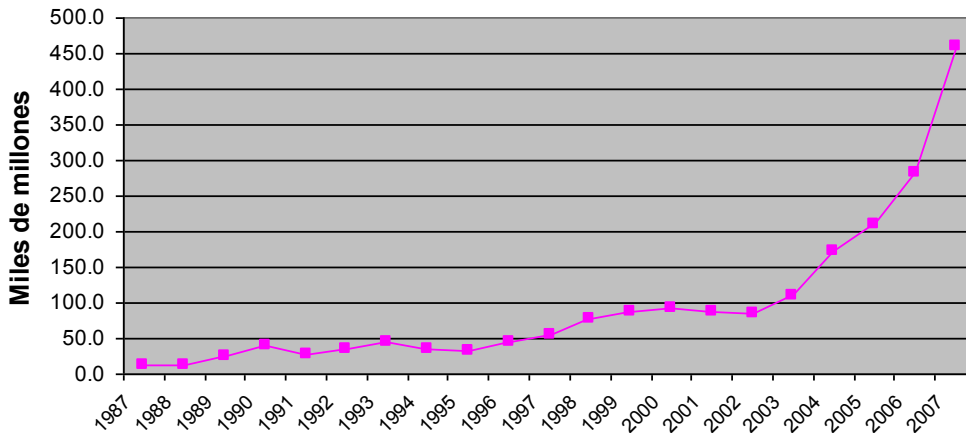
*MM= Millón de Millones de USD

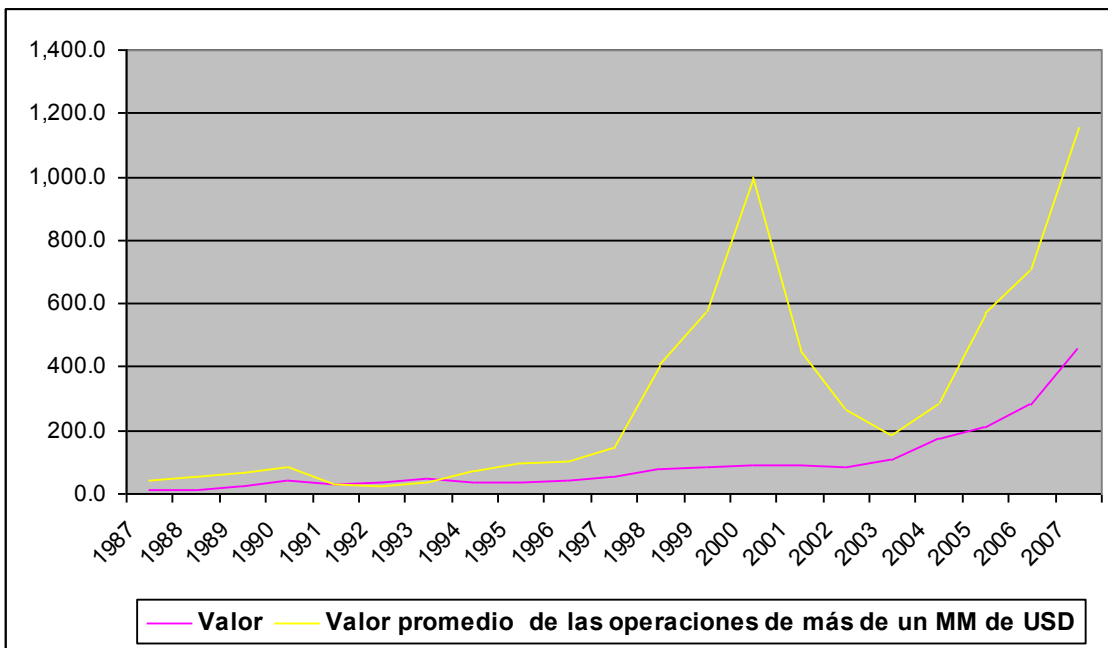
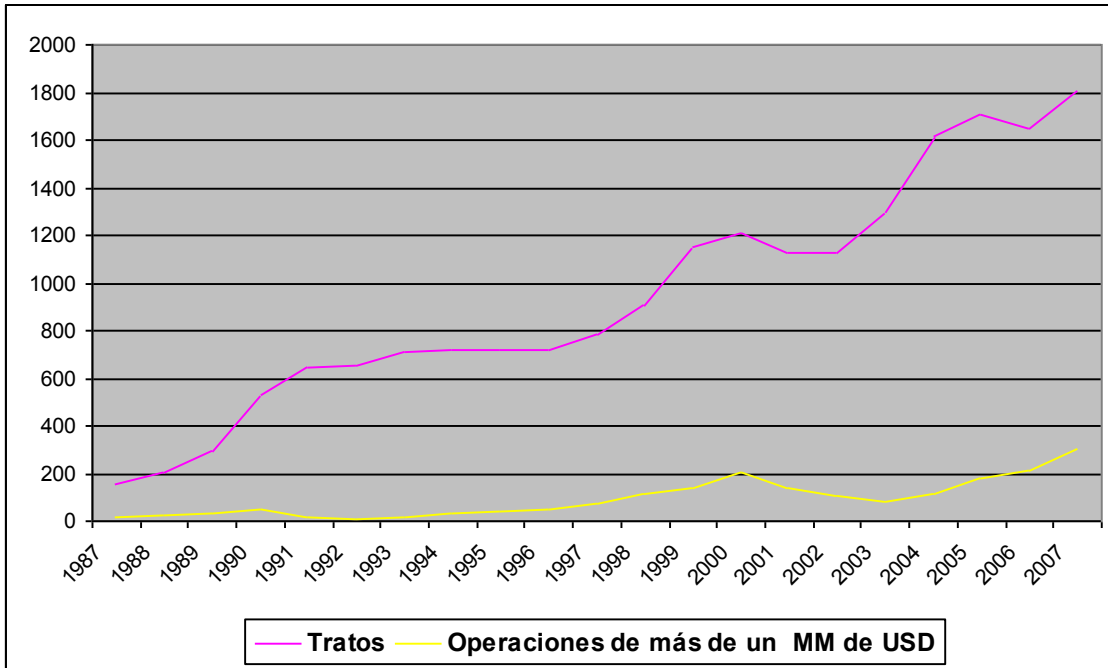
Fuente: UNCTAD. (2008). World Investment Report. **Transnational Corporations and the infrastructure Challenge**. New York. United Nations Organization. pp: 6.

Número de Tratos de las Operaciones de Adquisición y Fusión de Firmas de Capital Privado y Fondos de Inversión



Montos de las Operaciones de Adquisición y Fusión de Firmas de Capital Privado y Fondos de Inversión (1987-2007)





En las gráficas se observa el incremento que tuvieron las operaciones a partir de 1997, aunque el número de operaciones mostraba una tendencia al crecimiento diez años antes.

Resumen de Información sobre Fusiones y Adquisiciones en Firmas de Instrumentos de Inversión Privado y Fondos de Inversión* 1987-2007

Periodo	Número de tratos en el periodo 1987-1990 (unidades)	Número promedio anual de tratos en el periodo 1987-1990 (unidades)	Sumatoria del valor de las operaciones en el periodo (en Miles de Millones de USD)	Valor promedio anual de los tratos en el periodo 1987-1990 (en millones de USD)	Número promedio de tratos de más de 1MM de USD (en el periodo) - unidades--	Valor promedio de los tratos de más de 1MM de USD (en el periodo) en Millones de USD
1987-1997	6,130	613.0	370.0	60,358.9	37	753,300.0
1998-2007	13,590	1,510.0	1,667.1	122,671.1	176	5,620,000.0

* Private equity firms and Hedge funds.

Fuente: Elaborado con datos de UNCTAD (2008). Ver detalle en Anexo 3

h) El papel de los Paraísos fiscales:

Murphy (2005) afirma que hay tres razones básicas para utilizar un paraíso fiscal: 1) se quiere evitar al fisco; 2) no se quiere que la gente sepa lo que se hace; 3) desean evadir la regulación (pp:9). Las actividades offshore más comunes son: 1) marketing y distribución; 2) actividades de inversión y de controladoras (holdings); 3) servicios de administración y finanzas corporativas; 4) banca offshore; 5) ship management, 6) generación de regalías por franquicias y licencias, 7) servicios profesionales; y, 8) seguros.(pp:10). Las actividades ilegales que se mencionan para cubrir ciertas actividades en los paraísos fiscales incluyen: la recepción de sobornos y comisiones ilegales, lavado de dinero de todo tipo, empresas de tráfico de drogas y de personas. Otras razones incluyen la evasión de impuestos de individuos o empresas que buscan el secreto bancario para cubrir sus actividades. Pero también lo utiliza el capital golondrino (*Capital flight*)¹²⁹ que es el movimiento de efectivo de una inversión a otra, en busca de mayor estabilidad o de crecientes utilidades. Se reconoce, además que los negocios internacionales son los que han creado la estructura de los paraísos fiscales que amenazan ahora al desarrollo: —Bs bancos, abogados y contadores que trabajan en esos territorios son en gran parte propiedad de o están asociados con, las principales corporaciones y asociaciones localizadas en la Comunidad Europea o en Estados Unidos de América”. (Murphy, 2005, pp.16).

En el reporte de Murphy se estima que la mitad del comercio mundial podría estar direccionado a través de paraísos fiscales y que no hay evidencias de que los países en desarrollo tengan los medios para regular el abuso de este comercio que se vale de diversos mecanismos. El resultado es que se socava la base impositiva de los países a costo de los gobiernos en cuestión. Adicionalmente se afirma que la secrecía de las operaciones propicia la corrupción y la opacidad (pp:2). Los países considerados como paraísos fiscales en el mundo son 72 de acuerdo con la fuente¹³⁰:

¹²⁹ *Capital flight*: Algunas veces se refiere específicamente al movimiento de dinero de la inversión en un país hacia otro, con el objeto de evitar el riesgo específico de un país (como una inflación alta o disturbios políticos) o en busca de mayores utilidades. El *capital flight* es visto más comúnmente en flujos masivos de capital extranjero al exterior desde un país específico, frecuentemente por inestabilidad cambiaria. Se dice que esos flujos pueden ser lo suficientemente grandes como para afectar a todo el sistema financiero de un país. (fuente: http://www.investorwords.com/704/capital_flight.html).

¹³⁰ De acuerdo con Richard Murphy, esta lista de 72 países y territorios excluye aquellos que tienen algún tipo de tratamiento fiscal de paraíso, pero que no son considerados paraísos fiscales (como Nueva Zelanda). Los 34 territorios marcados con asterisco han desarrollado sus actividades en los últimos 25 años. En línea: <http://www.richard.murphy.dial.pipex.com/Fiscalparadise.pdf> (consultado el 15 de enero del 2009).

Richard Murphy es miembro de la red Tax Justice Network, y ha sido socio señor, contador y auditor de empresas contables inglesas, en el Reino Unido y en el exterior, editor de www.AccountingWEB.co.uk de la Universidad de Sussex.

En América y el Caribe: Anguila, Antigua y Barbuda*, Araba*, Bahamas, Barbados, Belice, Bermuda, Islas Vírgenes Británicas, Islas Cayman, Costa Rica, Dominica*, Grenada, Montserrat*, Antillas Nerlandesas, New York, Panamá, Santa Lucía*, St. Kitts y Nevis*, San Vicente y Granadinas*, Islas Turcos y Caicos, Uruguay*, Islas Vírgenes de EUA*.

En Europa: Islas Aland*, Alderney*, Andorra, Bélgica*, Campione d'Italia*, City de Londres, Chipre, Gibraltar, Guernsey, Hungría*, Islandia*, Irlanda (Dublín)*, Ingushedia*, Isla del Hombre, Jersey, Lichtenstein, Luxemburgo, Madeira*, Malta*, Mónaco, Países Bajos, Sark, Suiza, Trieste*, República Turca del Norte de Chipre*.

Medio oriente y Asia:

Bahrain, Dubai*, Hong Kong, Labuan, Líbano, Macao*, Singapur, Tel Aviv*, Taipei*.

India y Océano Pacífico: Islas Cook, Maldivas*, Las Marianas*, Islas Marshall, Nauru*, Niue*, Samoa*, Tonga*, Vanuatu.

África: Liberia, Mauricio, Melilla*, Seychelles*, San Tomé y Príncipe*, Somalia*, Sudáfrica*.

i). Operaciones de fusión y de adquisición.

El *World Investment Report* de la UNCTAD ha identificado y registrado 11 diferentes tipos de Fusiones y Adquisiciones (M&A) transfronterizas (2008, pp:206)]. De acuerdo con ello, el número total de operaciones y el valor que tuvieron en millones de USD es el siguiente:

Clasificación y características de las operaciones de Fusiones y Adquisiciones en el periodo 1987-2007.

Tipo de Casos de Operaciones Transfronterizas de Fusiones y Adquisiciones	# de Tratos u Operaciones	Valor de las Operaciones (en millones de USD)	Valor Promedio de las respectivas operaciones (en millones de USD)
Tipo 1	66,903	5,983,754	89.44
Tipo 2	15,872	1,230,028	77.50
Tipo 3	15,817	1,075,049	67.97
Tipo 4	8,564	834,640	97.46
Tipo 5	7,943	843,752	106.23
Tipo 6	4,927	288,822	58.62
Tipo 7	1,997	150,565	75.40
Tipo 8	1,644	113,467	69.02
Tipo 9	1,499	166,766	111.25
Tipo 10	965	73,141	75.79
Tipo 11	745	55,682	74.74
Total	126,876	10,815,602	85.25

Fuente: UNCTAD. (2008). World Investment Report. Transnational Corporations and the infrastructure Challenge. New York. United Nations Organizaton. pp: 206.

: arch: Cadenas/notas/FINANZAS/M&A Mundo 87 07 UNCTAD.XLS

UNCATD describe una tipología de casos de esas operaciones. Los casos que corresponden a las operaciones transfronterizas de mayor monto son (UNCATD, 2008, pp: 206):

Tipo 1: Involucran a la empresa de un país X, que adquiere (o se fusiona con) una empresa nacional del país Y. Son las más numerosas con un monto promedio de operación de 89.44 millones de USD.

Tipo: 4. Una compañía nacional en un país X adquiere (por fusión o adquisición) una compañía extranjera en un país Y, cuya compañía filial tiene su base en el país Z. El monto promedio de estas operaciones es cercano a los 100 millones de USD.

Tipo: 5. Una compañía nacional en un país X adquiere (por fusión o adquisición) una compañía extranjera de un país Y, cuya compañía filial tiene su base en el país X. El monto promedio de estas operaciones es de 106.23 millones de USD.

Tipo 9: Una compañía extranjera en un país X, adquiere (o se fusiona con) una compañía nacional en el país Y. El monto promedio de estas operaciones es el mayor de todos los casos. 111.25 millones de USD.

Los datos anteriores arrojan un promedio de 6,343.8 operaciones promedio al año en el periodo 1987-2007, con un valor promedio de cada operación de 85.25 millones de USD.

Operaciones Transfronterizas de Fusiones y Adquisiciones por Fondos Soberanos en el Sector Servicios

	1987-2007				
	Tratos	Valor en Millones de USD		Tratos (%)	Valor en %
Total Mundo	182	38,968		100.0%	100.0%
Sector Servicios	142	28,511		78.0%	73.2%
Hotel & Restaurantes	26	3,746		14.3%	9.6%
Business Services	39	8,983		21.4%	23.1%

Fuente: UNCTAD. (2008). World Investment Report. Transnational Corporations and the infrastructure Challenge. New York. United Nations Organization. pp: 219.

arch: Cadenas/notas/FINANZAS/M&A Mundo 87 07 UNCTAD.XLS

IED estimada al exterior en el rubro "Hoteles y Restaurantes". (millones de USD)					
Año	Total Mundial	Servicios		Hoteles & Rest	Activ de Negocios
1990	1,785,267	846,373		6,895	83,000
2006	12,756,149	8,171,201		101,927	2,835,017
Porcentajes					
1990	100.0%	47.4%		0.4%	4.6%
2006	100.0%	64.1%		0.8%	22.2%
IED estimada al interior en el rubro "Hoteles y Restaurantes". (millones de USD)					
Periodo	Total Mundial	Servicios		Hoteles & Rest	Activ de Negocios
1989-1991	186,549	94,025		4,671	18,551
2004-2006	1,029,137	574,096		4,501	144,077
Porcentajes					
1989-1991	100.0%	50.4%		2.5%	9.9%
2004-2006	100.0%	55.8%		0.4%	14.0%

Nota: Net decreases in assets (**Outward FDI**); Net Increases in liabilities (**Inward FDI**) are recorded as credits (recorded as a positive sign in the balance of payments).

Fuente: UNCTAD. (2008). World Investment Report. Transnational Corporations and the infrastructure Challenge. New York. United Nations Organization. pp: 208-209

arch: Cadenas/notas/FINANZAS/M&A Mundo 87 07 UNCTAD.XLS

Flujos de IED por región y Economía: en listado de paraísos fiscales de América y del Caribe (millones de USD)

	Llegada de IED	Salida de IED	(%) Sobre la Llegada de IED	% sobre la Salida de IED
Región	2005-2007 a)	2005-2007 a)	2005-2007 (%)	2005-2007 (%)
Mundo	4,203,039	4,200,472	100.00%	100.00%
Economías desarrolladas	2,799,679	3,528,212	66.61%	84.00%
Economías en Desarrollo	1,229,181	582,982	29.25%	13.88%
Total Latinoamérica y el Caribe	295,623	151,382	7.03%	3.60%
Caribe*			Porcentaje respecto del total del Caribe	
Caribe Total	54,632	59,472	1.30%	1.42%
Anguila	516	0	0.94%	0.00%
antigua y Barbuda	979	0	1.79%	0.00%
Aruba	610	7	1.12%	0.01%
Bahamas	3,202	0	5.86%	0.00%
Islas Vírgenes Británicas	3,814	42,487	6.98%	71.44%
Islas Cayman	33,492	16,113	61.30%	27.09%
Antillas Neerlandesas	252	119	0.46%	0.20%
St Kitts and Nevis	346	0	0.63%	0.00%
Turcos y Caicos	223	16	0.41%	0.03%
			Porcentaje respecto del total América Latina y el Caribe	
América				
Belice	343	3	0.12%	0.00%
Costa Rica	4,226	317	1.43%	0.21%
Panamá	5,361	6,285	1.81%	4.15%

a/ Acumulado en esos tres años.

*Los países considerados como paraísos fiscales del Caribe se tomaron de Murphy (2005). :

Fuente: UNCTAD. (2008). World Investment Report. Transnational Corporations and the infrastructure Challenge. New York. United Nations Organization. pp: 254-255.

arch: Cadenas/notas/FINANZAS/M&A Mundo 87 07 UNCTAD.XLS

a) Las principales Firmas de capital Privado.

Lista de las 50 más importantes Firmas de Capital Privado
12, 2008 12:01 AM ET)

(a Mayo

Rank	Firma	Localización	Capital Recabado en los 5 últimos años (miles de millones)	Rank in 2007
1	Carlyle Group	Washington	52.00	1
2	Goldman Sachs Principal Investment Area	New York	49.05	3
3	TPG	Fort Worth, Texas	48.75	5
4	Kohlberg Kravis Roberts	New York	39.67	2
5	CVC Capital Partners	London	36.84	10
6	Apollo Management	New York	32.82	12
7	Bain Capital	Boston	31.71	8
8	Permira	London	25.43	6
9	Apax Partners	London	25.23	7
10	Blackstone Group	New York	23.3	4
11	Warburg Pincus	New York	23	14
12	3i Group	London	22.98	13
13	Advent International	Boston	18.32	43
14	Terra Firma Capital Partners	London	17	15
15	American Capital	Bethesda, Md.	17	23
16	Providence Equity Partners	Providence, R.I.	16.36	9
17	Silver Lake	Menlo Park, Calif.	15.6	19
18	Cerberus Capital Management	New York	14.9	34
19	AIG Investments	New York	14.22	NA
20	Fortress Investment Group	New York	14	27
21	General Atlantic	Greenwich, Conn.	13.3	18
22	PAI partners	Paris	12.98	35
23	First Reserve Corporation	Greenwich, Conn.	12.82	22
24	EQT Partners	Stockholm	12.47	21
25	Hellman & Friedman	San Francisco	12	16
26	Cinven	London	11.93	11
27	Bridgepoint	London	11.7	36
28	Clayton Dubilier & Rice	New York	11.38	47
29	Teachers' Private Capital	Toronto	10.69	20
30	Charterhouse Capital Partners	London	10.52	24
31	Lehman Brothers Private Equity	New York	10.22	25
32	Thomas H. Lee Partners	Boston	10.1	30
33	BC Partners	London	9.26	29
34	AXA Private Equity	Paris	9.24	N/A
35	NGP Energy Capital Management	Irving, Texas	8.84	N/A
36	Oaktree Capital Management	Los Angeles	8.4	49
37	Marfin Investment Group	Athens	8.15	N/A
38	Sun Capital Partners	Boca Raton, Fla.	8	28
39	Doughty Hanson & Co.	London	7.44	37
40	J.C. Flowers & Co.	New York	7	N/A
41	TA Associates	Boston	6.83	39
42	Eurazeo	Paris	6.75	N/A
43	New Mountain Capital	New York	6.69	N/A
44	MatlinPatterson	New York	6.67	N/A
45	W.L. Ross & Co.	New York	6.65	N/A
46	EnCap Investments	Houston	6.58	N/A
47	Madison Dearborn Partners	Chicago	6.5	32
48	Barclays Private Equity	London	6.43	N/A
49	Onex	Toronto	6.17	33
50	Welsh Carson Anderson & Stowe	New York	5.88	42

Notes: "Five-Years" defined as January 1, 2003 to April 15, 2008. All euro figures converted to U.S. dollars at 1.57 exchange rate. Other currencies converted at current rates.

Source: *Financial Week*. Private Equity International:
<http://www.financialweek.com/apps/pbcs.dll/article?AID=/20080512/CHARTWIDE/771595897>. Consultado el 9 de enero del 2009.

Análisis del país origen de las 50 principales firmas de inversión de capital*.

Distribución de países en la Lista de las 50 más importantes Firmas de Capital Privado

Rank	País	# de Firmas	(%)
1	Estados Unidos de América	32	64.0%
2	Reino Unido (Londres)	11	22.0%
3	Francia	3	6.0%
4	Suecia	1	2.0%
5	Canada (Toronto)	2	4.0%
6	Atenas	1	2.0%
	Total	50	100.0%

* Private equity firms

Fuente: Elaborado con los datos de **Financial Week**. Private Equity International:
<http://www.financialweek.com/apps/pbcs.dll/article?AID=/20080512/CHARTWIDE/771595897>.
 Consultado el 9 de enero del 2009.

k) Las más importantes operaciones registradas de los grandes operadores de capital privado.

Las más Grandes Operaciones de Capital Privado de todos los Tiempos			
Adquiriente	Monto de la operación 1/	Año	Observaciones (MM= Miles de Millones de USD)
Blackstone	1. \$38.9 billion - Equity Office Properties Trust	2007	Una feroz guerra de subasta llevó el precio en \$3 MM.
Bain, KKR, Merrill Lynch	2. \$32.7 billion - Hospital Corp. of America	2006	Los compradores, incluyendo la primera familia pagaron 5.5 MM en capital(equity). EL reso fue deuda.
KKR	3. \$31.1 billion - RJR Nabisco	1989	Es el Sargento Pimienta de los PE. Muy imitados pero nunca alcanzados.
Apollo, Texas Pacific	4. \$27.4 billion - Harrah's Entertainment*	2006	El Club de \$90 por acción de oferta era un gran 35% de premio sobre el cierre de la acción del casino
Bain, Thomas H. Lee	5. \$25.7 billion - Clear Channel Communications*	2006	La participación de la familia Mays se valua en más de 1MM
Carlyle, Riverstone, Goldman Sachs	6. \$21.6 billion - Kinder Morgan*	2006	Goldman hizo el trato y gana honorarios de la compra y venta.
Blackstone, Carlyle, Permira, Texas Pacific	7. \$17.6 billion - Freescale Semiconductor	2006	Con este trato, Permira, la firma con base en el Reino Unido estableció su cabeza de playa en los megatratos de EUA.
Cerberus	8. \$17.4 billion - Albertson's	2006	En conjunto con CVS y SuperValu, Cerberus espoleó la administración para irse privado.
Carlyle, Clayton Dubilier & Rice, Merrill Lynch	9. \$15.0 billion - Hertz	2005	Comprado a Ford se vendió al público un año después.
Apax, Blackstone, KKR, Permira, Providence	10. \$13.9 billion - TDC	2005	La terminación del contrato de la Danesa telecom es hasta el momento la mayor operación de Europa.

1/ (Los Valores incluyen la deuda asumida)
 * Operación anunciada no cerrada.
 Fuente: **Fortune**: February 23 2007: 9:04 AM EST. <http://money.cnn.com/2007/02/16/magazines/fortune/top10.fortune/index.htm> (Consultado el 10 de enero del 2009).

D) Principales grupos operadores

La revista **Fortune** jerarquiza en su página electrónica¹³¹ a las principales firmas de instrumentos privados (private equity firms). Un perfil general se traduce de la mismas páginas de **Fortune** que se presentan a continuación.

1. The Carlyle Group

2008 Rank: 1

2007 Rank: 3

Fondos recolectados recientemente: \$39 billones (miles de millones en español). Tiene 1,000 empleados, 34 oficinas diseminadas por el mundo y 81.1 miles de millones en activos bajo administración. Tiene su base en Washington , D.C. y ofrece 60 fondos. En septiembre del 2008 el gobierno de Abu Dabi compró 7.5% de acciones por 1.35 miles de millones.

2. The Blackstone Group

2008 Rank: 2

2007 Rank: 1

Fondos recolectados recientemente: \$34.5 billion. Blackstone compró los Hilton Hotels, y tiene otras inversiones de hoteles en su cartera.

3. Kohlberg Kravis Roberts

2008 Rank: 3

2007 Rank: 2

Fondos recolectados recientemente: \$27.3 billion: NO tiene intereses en hotelería.

4. Bain Capital

2008 Rank: 4

2007 Rank: 5

Fondos recolectados recientemente: \$21 billion: Fundado por una firma consultora. Tiene intereses en Domnos Pizza.

5. Warburg Pincus

¹³¹ Fuente. **Fortune**: February 23 2007: 9:04 AM EST: <http://money.cnn.com/2007/02/16/magazines/fortune/top10.fortune/index.htm> (Consultado el 10 de enero del 2009) y <http://money.cnn.com/galleries/2007/fortune/0702/gallery.powerlist.fortune/index.html> (consultado el 9 de enero del 2008).

2008 Rank: 5

2007 Rank: 8

Fondos recolectados recientemente:: \$16.2 billion: La más antigua firma de la lista al estar desde 1966.

No tiene intereses en Hotelería.

6. TPG

2008 Rank: 6

2007 Rank: 4

Fondos recolectados recientemente:: \$15.2 billion: No tiene intereses en hotelería.

7. Advent International

2008 Rank: 7

2007 Rank: No ranqueado anteriormente.

Fondos recolectados recientemente:: \$13.3 billion: No tiene intereses en hotelería.

8. Apollo

2008 Rank: 8

2007 Rank: 7

Fondos recolectados recientemente:: \$12.5 billion. Tiene intereses en hotelería y bienes raíces.

9. Providence Equity Partners

2008 Rank: 9

2007 Rank: 6

Fondos recolectados recientemente:: \$12 billion. No tiene intereses en hotelería.

10. First Reserve

2008 Rank: 10

2007 Rank: Not previously ranked

Fondos recolectados recientemente:: \$12 billion: se desconoce si tiene intereses en hotelería.

11. Silver Lake partners

2008 Rank: 11

2007 Rank: Not previously ranked

Fondos recolectados recientemente:: \$10.4 billion: se desconoce si tiene intereses en hotelería.

12. Thomas H. Lee

2008 Rank: 12

2007 Rank: 10

Fondos recolectados recientemente:: \$10.1 billion: se desconoce si tiene intereses en hotelería.

13. Madison Dearborn

2008 Rank: 13

2007 Rank: Not previously ranked

Fondos recolectados recientemente:: \$10 billion: se desconoce si tiene intereses en hotelería.

14. Hellman & Friedman

2008 Rank: 14

2007 Rank: Not previously ranked

Fondos recolectados recientemente:: \$8.4 billion: se desconoce si tiene intereses en hotelería.

15. Cerberus

2008 Rank: 15

2007 Rank: 9

Fondos recolectados recientemente:: \$7.5 billion: No tiene intereses en hotelería.

m) Empresas de turismo y hotelería listadas dentro de las 35 más grandes empresas privadas de EUA¹³²

i) En el lugar número 30 se encuentra la empresa Harrah's Entertainment, ubicada en Las Vegas, Nevada. Tiene 87 mil empleados y ventas por 10,8 miles de millones de USD. Su rama principal son los casinos, los hoteles y los "resorts". Aunque inició como un salón de "big" en 1937 en Reno, se expandió hasta convertirse en la empresa de entretenimiento de casinos más grande en del mundo. Harrah's fue adquirida por Apollo Management y TPG Canada al inicio del 2008.

ii) En el lugar número 31 se encuentra Trump Organization con sede en Nueva York. Cuenta con un

¹³² **Fortune 500**. No. 244. Consultado en línea el 1 de enero del 2009. Su metodología incluye compañías privadas con base en EUA de las cuales se pudo obtener el dato de ventas y empleados. Los datos se obtuvieron directamente de la compañía o de fuentes publicadas como la SEC; Mergent y Hoover's. Incluye compañías familiares, aquellas propiedad de "private equity firms", cooperativas, organizaciones no lucrativas, compañías de salud, de bienes Raíces y entidades cuya propiedad es del gobierno de EUA. Excluye compañías de seguros y mutuales y compañías extranjeras.

total de 22,450 empleados y ventas por 10.7 miles de millones de USD. Su giro son los bienes raíces incluidos hoteles. Se describe a su CEO como un —pitoresco” ejecutivo que tiene presentaciones en TV y una variada licencias de productos de consumo.

n) Fondos de inversión inmobiliaria en México¹³³.

1. Apollo Real Estate Advisors (Apollo), es uno de las fondos de capital privado más importantes del mundo. A lo largo de su historia, Apollo ha creado trece vehículos de inversión distintos a través de los cuales ha invertido 7,000 millones de dólares en 350 inversiones con un valor de capitalización de 30,000 millones de dólares. Apollo planeaba abrir una oficina de representación en México en el 2008 para atender las oportunidades en el mercado inmobiliario de México. Apollo pensaba invertir 200 millones de Dólares en los próximos dos años en el país en los sectores de vivienda, comercial, industrial y de oficina. Esto se traduce en inversiones directas por alrededor de 400 millones de Dólares.

2. Citi Property Investors (CPI) es una firma global de inversiones inmobiliarias que forma parte de Citigroup con inversiones en México por 250 millones de dólares y con un plan de inversión de 2,000 millones de dólares en los próximos 5 años principalmente en el sector vivienda, comercial, hoteles e industrial.

3. GE Real Estate México se estableció en 1994 y ha sido pionero del mercado de bienes raíces en México, teniendo a la fecha un portafolio en México con un valor de 4,800 millones de dólares compuesto por 700 activos en 20 estados de la República Mexicana. Tan solo en el período que va del 2005 a la fecha, GE Real Estate México adquirió portafolios inmobiliarios industriales por 1,000 millones de dólares, creando sociedades con desarrolladores Mexicanos.

La firma invertirá 1,200 millones de Dólares en México durante el 2008, tanto en financiamiento de proyectos inmobiliarios en los ramos industrial, hoteles, oficinas y centros comerciales como en la inversión de su propio capital en proyectos residenciales, desarrollo de centros comerciales en el país y adquisiciones de inmuebles y parques industriales, alcanzando la cifra de 6,000 millones de dólares en activos en México para finales del 2008.

4. ING – Mexico Lion Fund es un fondo destinado a inversiones inmobiliarias en México con 640 millones de dólares en capital comprometido lo que le brinda la oportunidad de hacer inversiones durante los próximos 5 años por 1,300 millones de dólares.

El fondo se enfoca en oportunidades en el área comercial en ciudades con más de 500,000 habitantes, propiedades industriales en el corredor de la maquila, vivienda en distintos sectores entre otros.

5. Kimco Realty Corporation (Kimco) es un fondo de inversión especializado en la adquisición y desarrollo de centros comerciales, con inversiones en más de 1,500 propiedades en los Estados Unidos, México, Canadá, Puerto Rico y Chile.

Kimco cotiza en la Bolsa de Valores de Nueva York (NYSE) desde 1991 y forma parte del Índice S&P 500.

¹³³ Esta información fue tomada del artículo de **Expansión** del 3 de enero del 2008; citaba como fuente la FUENTE: **Asociación Mexicana de Fondos Inmobiliarios y de Infraestructura:**

Kimco participa en el mercado mexicano desde el año 2002 y actualmente mantiene intereses en más de 60 propiedades comerciales y 70 propiedades industriales en suelo mexicano, con una inversión a la fecha superior a los 1,250 millones de dólares en 20 estados de la República Mexicana.

Kimco planea continuar invirtiendo en México a un ritmo similar al que lo ha venido haciendo durante los últimos cinco años.

6. La Salle Investment Management tiene presencia en México desde el 2004. Actualmente tiene invertidos 460 millones de dólares en México y más de 180 millones en proyectos en desarrollo. Para los próximos cinco años esperan tener 1,000 millones en activos bajo su administración principalmente en parques industriales, centros logísticos, centros comerciales, vivienda media y alta, oficinas y hoteles.

7. Mexico Retail Properties (MRP), es una compañía enfocada en invertir capital institucional en centros comerciales en México, mediante el desarrollo, adquisición y operación de centros comerciales. Mexico Retail Properties adquiere y desarrolla propiedades (net-leased) con las principales tiendas ancla de consumo minorista como Wal-Mart, Costco y Home Depot. MRP fue fundada en 2002 por **Black Creek Capital**, de Denver, Colorado. Se afirma que el equipo ejecutivo que a esta fecha maneja la compañía es 100% mexicano. A finales de 2003, y mediante una inversión en la compañía, se sumó al grupo de accionistas Equity International Properties, el grupo de inversión liderado por el Sam Zell. MRP realizó su primera inversión a finales de 2003 y al 31 de diciembre del 2007 ha comprometido en su portafolio de 17 proyectos más 530 millones de dólares. MRP tiene planeado invertir 1,500 millones de dólares durante los próximos cinco años en el sector inmobiliario. Adicionalmente, el equipo ejecutivo de MRP y sus socios de *Black Creek Capital* se encuentran trabajando en el lanzamiento de algunas otras plataformas de inversión inmobiliaria enfocadas en otros sectores, 100% en México, que se estima representarán más de 3,000 millones de dólares de inversión a lo largo de los próximos 5 años. <http://www.mexicoretailproperties.com/index.htm> . Consultado el 19-09-2008, y NO se enlista ninguna propiedad en Quintana Roo:

8. MIRA es un fondo de capital privado que inició operaciones en el 2007 con recursos institucionales a nivel global por cerca de 450 millones de dólares para invertir en el desarrollo inmobiliario en México, principalmente en el desarrollo de tierra, comunidades planeadas, vivienda e infraestructura urbana. Dicha inversión se traduce en activos que pueden superar los 900 millones de dólares en su valor de capitalización. MIRA está afiliado a **Black Creek Group (BCG)**, fundado en 1991, y con una trayectoria muy exitosa de inversión y desarrollo inmobiliario. BCG ha invertido más de 4,700 millones de dólares y ha desarrollado activos con un valor mayor a 6,300 millones de dólares.

<http://www.blackcreekcapital.com/index.html> .consultado el 19-09-2008

9. Black Creek Group

Black Creek Group es una empresa de bienes raíces enfocada en la creación y gestión de empresas que operan bienes raíces singulares. A diferencia de operadores estrictamente financieros, realizan integraciones completas de operación y se involucra en todas las fases del negocio. Identificación, desarrollo y financiamiento y operación de un amplio rango de oportunidades en bienes raíces.

Desde 1991, los ejecutivos de Black Creek Group han estado involucrados en el patrocinio y/u operación de un gran número de compañías de plataforma en bienes raíces con aproximadamente 5.5 miles de millones de recaudación de capital y más de 6 mil millones de activos (a junio del 2008).

10. O'Connor Capital Partners (O'Connor) es una empresa privada de inversión en bienes raíces. En México, O'Connor cuenta con inversiones desde finales de los 90's y con una oficina desde el 2000 con un portafolio de inversiones por más de 600 millones de Dólares. En México, ha participado principalmente en los sectores de vivienda, industrial, oficinas y de centros comerciales. En los próximos 5 años espera duplicar el tamaño de su portafolio de inversiones.

11. Prudential Real Estate Investors (PREI®) es el negocio de Prudential Financial dedicado a la administración de fondos de capital de riesgo destinados al sector inmobiliario.

Al 30 de septiembre de 2007, PREI administraba 40,700 millones de dólares de activos inmobiliarios, en más de 25 países. PREI tiene actividades en el sector inmobiliario mexicano desde el año 2001.

A través de tres de sus programas industrial, residencial y de centros comerciales, a la fecha, PREI ha participado en 215 proyectos inmobiliarios localizados en 20 entidades federativas de México, los cuales representan un valor en activos inmobiliarios que supera los 4,000 millones de dólares. PREI espera duplicar su cartera en los próximos 5 años.

12. The Carlyle Group es una de las firmas más grandes de capital privado del mundo que administra más de 75,600 millones de dólares a través de 55 fondos para más de 1,100 inversionistas. Las principales actividades de estos fondos incluyen inversiones inmobiliarias, compra de empresas e inversiones de capital para crecimiento y desarrollo de nuevas empresas. La firma emplea a más de 500 especialistas en inversiones en 21 países. En México, The Carlyle Group tiene presencia desde el 2005 y planea hacer inversiones en activos inmobiliarios valuados en 300 millones de dólares durante los siguientes 3 años. Walton Street Capital (Walton) es un fondo de capital privado enfocado a la inversión en bienes raíces en todo el mundo cuyos recursos provienen de inversionistas institucionales principalmente norteamericanos. Walton invierte en México desde hace 15 años. Walton ha hecho inversiones en México mediante la adquisición de participaciones accionarias en compañías o inversiones en proyectos por un monto total superior a los 550 millones de dólares en empresas de vivienda, hoteles, edificios de oficinas, cines y centros comerciales. En los próximos 5 años, Walton tiene estimado invertir 1,500 millones de dólares en proyectos inmobiliarios en México.