

ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA DE LA INDUSTRIA HOTELERA. CASO: HOTELES DE NEGOCIOS EN LA CIUDAD DE TOLUCA

Elizabeth López Carré

Universidad Autónoma del Estado de México
delfos311@hotmail.com

Rosa Martha Castro Saldaña

Escuela Bancaria y Comercial, Campus Toluca, Estado de México

Patricia Mercado Salgado

Universidad Autónoma del Estado de México
pat_mersal@yahoo.com

Andrea Trujillo León

Tecnológico de Monterrey, Campus Santa Fe, México

RESUMEN

Este artículo tiene como finalidad analizar la estructura de la industria hotelera de la ciudad de Toluca México, usando para ello el esquema de las cinco fuerzas de Michael Porter, que permite conocer el grado de competitividad del sector. Además, dicho análisis se acompañó del cálculo del índice Herfindahl-Hirschman (IHH) que permitió medir el grado de concentración de la industria. En la presente investigación, se hizo énfasis en el papel que juegan los recursos intangibles, en particular la marca, como ventaja competitiva para los participantes de la industria. De los resultados obtenidos, resalta que el grado de rivalidad entre competidores para este sector es muy alto, hecho que coincide con el valor del IHH que indica que se trata de una industria altamente concentrada, en donde recursos intangibles como la marca, representan una clara ventaja para los participantes que la poseen.

Palabras clave: estructura de la industria, hoteles de negocios, recursos intangibles (marca), ventaja competitiva, índice Herfindahl-Hirschman.

**ANALYSIS OF THE STRUCTURE OF THE HOTEL INDUSTRY.
THE CASE OF THE BUSINESS HOTELS IN THE CITY OF TOLUCA,
MÉXICO**

Elizabeth López Carré

Universidad Autónoma del Estado de México
delfos311@hotmail.com

Rosa Martha Castro Saldaña

Escuela Bancaria y Comercial, Campus Toluca, Estado de México

Patricia Mercado Salgado

Universidad Autónoma del Estado de México
pat_mersal@yahoo.com

Andrea Trujillo León

Tecnológico de Monterrey, Campus Santa Fe, México

ABSTRACT

This article aims to analyze the structure of the hotel industry in the city of Toluca México, using the scheme of Michael Porter's five forces, which identifies the degree of competitiveness. Furthermore, this analysis was accompanied by the calculation of the Herfindahl-Hirschman Index (HHI) that measured the degree of industry concentration. In this research, the emphasis was on the role of intangible resources, in particular the brand as a competitive advantage for industry participants. From the results, highlights that the degree of rivalry among competitors in this sector is very high, which coincides with the value of HHI indicates that this is a highly concentrated industry, where intangible resources such as brand, represent a clear advantage for participants who possess it.

Key words: industry structure, business hotels, intangible resources (brand), competitive advantage, Herfindahl-Hirschman index.

INTRODUCCIÓN

El papel del turismo en la economía mexicana

En el actual contexto internacional, el turismo ha experimentado grandes cambios y ha adquirido una enorme importancia. Por el lado de la oferta turística, cada día más países –sobre todo economías emergentes- se han insertado a los mercados internacionales como potenciales competidores y por el lado de la demanda, los patrones de consumo han experimentado grandes transformaciones. A ello hay que añadir, que cada día se reconocen más las bondades económicas del turismo, como generador de divisas y de empleos, por su efecto multiplicador sobre la economía y por coadyuvar en el desarrollo regional. Muestra de lo anterior, es que el turismo internacional generó en 2008 ingresos a nivel mundial por 942 mil millones de dólares, su máximo histórico (OMT, 2009).

En este sentido, México desde hace varias décadas ha reconocido al turismo como una pieza clave y estratégica en el desarrollo económico del país. Así, la mayor integración mundial, aunada a la riqueza cultural y natural de México, lo colocan en una situación de enorme potencial en el ámbito turístico internacional.

Prueba de ello, es que de acuerdo a datos de la OMT, México ocupaba en 2009 el décimo lugar como destino a nivel mundial por el número de llegadas de turistas (21.5 millones de turistas internacionales) y el lugar décimo noveno como destino por sus ingresos turísticos (11.3 miles de millones de dólares). Además, desde hace varios años México ha sido el destino más visitado por el turismo internacional en América Latina, a nivel de turismo masivo, posee el mayor número de nombramientos y declaraciones patrimoniales por la UNESCO en Latinoamérica, y es además el principal destino de negocios en la región (OMT, 2009).

De esta forma, México participa aproximadamente con un 3.7% del mercado mundial turístico, por encima de todo el continente africano que participa con el 3.4% (OMT, 2009) y ocupa el lugar 43 dentro de la clasificación mundial de competitividad turística (World Economic Forum, 2011).

Los ingresos de divisas por concepto del gasto de visitantes internacionales a México en el 2008, ascendieron a 13.2 miles de millones de dólares, por lo que el turismo se ubica como la tercera fuente receptora de divisas, después de las exportaciones petroleras y las remesas familiares (SECTUR, 2011). De esta forma, los ingresos generados por el turismo internacional representan el 4.5% de las exportaciones totales de bienes para ese año, son 40% mayores que las exportaciones de bienes agropecuarios y 36% más altos que las exportaciones de alimentos, bebidas y tabaco del país [estimaciones propias con base en (INEGI, 2010)]. Estos datos demuestran la relevancia del turismo para el sector externo mexicano.

Respecto a la procedencia de los turistas internacionales que recibe México, aproximadamente el 60.7 % proviene de Estados Unidos, el 16.9 % de Canadá y el resto (22.4%) provienen de España, Reino Unido, Francia, Italia, Alemania, Venezuela, Argentina, Brasil, entre los más importantes (SECTUR, 2008).

En cuanto a su aporte a la economía mexicana, el turismo generó en el 2009, el 8.9% del PIB total nacional (valores constantes), en contraste con el sector primario que aportó solamente el 2.6% al PIB total; además, el turismo creó 2.4 millones de empleos formales (INEGI, 2009). Por su parte, el movimiento turístico realizado por los propios ciudadanos mexicanos ascendió en ese año a 150.3 millones de personas, pese a que ese periodo el sector se vio seriamente afectado por la crisis económica mundial y la epidemia por el virus AH1N1, porque para 2010 esta variable llegó a 161 millones de turistas domésticos (SECTUR, 2011).

Debido a la importancia del turismo en la actualidad, se hace necesario investigar su evolución e impacto, por lo que en el presente estudio se llevó a cabo el análisis de la estructura de la industria hotelera – a partir de las cinco fuerzas de Porter- para el caso de los hoteles de negocios en la ciudad de Toluca, con el propósito de conocer el grado de atractividad de esta actividad y por ende, su competitividad. En especial, se dio un mayor énfasis al papel que juegan los recursos intangibles como ventajas competitivas en el posicionamiento estratégico dentro de esta industria.

Marco teórico-conceptual

Dado que en esta investigación se llevó a cabo un análisis de la industria hotelera, se comenzará definiendo las categorías básicas usadas y el marco teórico que sirvió de punto de partida. De esta manera, se entiende por “industria” al grupo de firmas que ofrecen productos o servicios que son sustitutos cercanos unos de los otros, por lo que los límites de la industria los determina el usuario o consumidor (Hax, y otros, 1996). Por tanto, por industria, se concibe al grupo de empresas que ofrecen productos (bienes y servicios) que son sustitutos próximos entre sí.

En cuanto a lo que se refiere al turismo de negocios, éste se define de acuerdo a la SECTUR como el conjunto de corrientes turísticas cuyo motivo de viaje está vinculado con la realización de actividades laborales y profesionales llevadas a cabo en reuniones de negocio, congresos y convenciones con diferentes propósitos y magnitudes. Cabe aclarar, que a este tipo de turismo también se le denomina turismo o industria de reuniones, de incentivos, congresos, exposiciones y ferias; para fines prácticos, en esta investigación se denominará “turismo de negocios” que comprende el turismo individual y grupal (Ramírez, 2006).

Dada la preponderancia dentro de la industria hotelera, de las llamadas cadenas hoteleras, es pertinente definir las como el conjunto de empresas agrupadas (hoteles), en forma de concentración horizontal, es decir de firmas dedicadas a la misma actividad, pero con distintas fórmulas de propiedad y de gestión (Ramírez, 1992); cuya finalidad es obtener una mayor rentabilidad y mayor poder de mercado, a través de la manipulación de elementos tangibles e intangibles que lo configuran para crear una determinada percepción en la mente del consumidor. En esta investigación, se hizo énfasis en los recursos intangibles, que son aquellos que consisten básicamente en conocimiento o información, no tienen una entidad material y no son por tanto susceptibles de tocarse o percibirse de un modo preciso (Vázquez, y otros, 1998), tales como conocimiento y competencias, motivaciones, elementos culturales, marcas y otros del estilo.

El análisis de una industria o sector está a cargo de una rama de la economía llamada organización industrial o economía industrial, que se ocupa del análisis del

“poder de mercado”, es decir, la capacidad de ciertas unidades económicas de influir sobre los precios. En ese sentido, ésta dedica buena parte de su contenido a explicar cómo las distintas estructuras de mercado permiten un mayor o menor ejercicio del poder de mercado por parte de las empresas que actúan en ellos, y cómo esto se relaciona con la existencia de un mayor o menor nivel de competencia (Coloma, 2006). El estudio de las estructuras de mercado bajo esta óptica, clasifica a los mercados en: mercados en los que existe una empresa dominante, mercados en los que existe algún tipo de competencia y mercados en los que existe colusión.

El punto de partida de la organización industrial es el conocido “*Paradigma Estructura-Conducta-Desempeño*” (ECD), que visualiza los elementos de la estructura industrial, como por ejemplo el tamaño de las empresas, la concentración de productores y compradores y la tecnología (particularmente las economías de escala), como los determinantes de las conductas empresariales, las que a su vez determinan el desempeño de la industria y de las empresas que la componen (Tarziján, y otros, 2006).

Es importante mencionar, que dada la relevancia que adquirió la organización industrial, ésta se convirtió en un campo de “expertos”, lo que desafortunadamente la alejó de las necesidades del sector empresarial y por ende del mundo real. Ello obedece a la elevada proporción de teoría en relación con la evidencia de campo, en la que los modelos teóricos a menudo caen en generalizaciones y carecen de implicaciones prácticas. De esta forma, debido a la necesidad de que la organización industrial lograra satisfacer las necesidades del sector empresarial, los estudios empíricos –bajo el paradigma ECD- comenzaron a implementar mejoras en las técnicas cuantitativas y en la disponibilidad de información. Así, surgieron cambios en la orientación de los trabajos empíricos de la organización industrial, denominados como la “*Nueva Organización Industrial Empírica*” (NOEI) (Coloma, 2006)

Muestra de ello es la contribución de Michael Porter, en donde convergen los trabajos en torno al paradigma clásico ECD y la NOEI y quien es en la actualidad, uno de los principales exponentes del estudio de los factores determinantes del éxito competitivo de las empresas y de la estrategia empresarial. Durante sus estudios de doctorado en

Economía en la Universidad de Harvard, Porter se percató que había una oportunidad para introducir el planteamiento de la organización industrial en el estudio de la estrategia y viceversa (Argyres, y otros, 2003). De esta forma, logró reconciliar y fusionar de forma muy pragmática dos corrientes de pensamiento: la organización industrial y la gestión de empresas, logrando una contribución fundamental al estudio de la estrategia al introducir formalmente conceptos de la teoría económica en el análisis de las ventajas competitivas y el atractivo de una industria para las empresas (Tarziján, y otros, 2006).

Recordemos, que la organización industrial estaba utilizando en ese momento el paradigma ECD, de acuerdo al cual, la estructura del mercado –concentración del mercado, condiciones de entrada y grado de diferenciación del producto- determina la conducta de las empresas –precio, investigación, inversiones, publicidad, marca, etc.- y ésta a su vez determina el desempeño de las mismas, el cual se refleja en variables como la relación entre el precio y el costo marginal, gama de productos, tasa de innovación, beneficios y capacidad de distribución entre otras. Así, el desempeño de la empresa es fundamentalmente una función del entorno industrial en el cual ésta compite (Tarziján, y otros, 2006). Bajo este paradigma, el análisis de las empresas debe ser fundamentalmente externo, y la unidad básica de análisis es la industria o los grupos de empresas que compiten, más que la empresa individual o la economía agregada de todas las empresas.

Porter, retomó los fundamentos del paradigma ECD, para analizar determinadas industrias y es a principios de los ochenta, cuando Porter publica su prestigioso libro “Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia” (Porter, 1982), en el cual desarrolla un esquema -el conocido modelo de las cinco fuerzas- que permite realizar un análisis integral sobre la estructura de las industrias y con ello determinar cuáles son los factores que a nivel industria, determinan la competitividad de las empresas y por ende su éxito o fracaso, proponiendo las llamadas estrategias genéricas que las empresas podrían utilizar para competir. El esquema desarrollado por Porter se centra en las variables externas a la empresa, a las que se ha considerado los verdaderos factores explicativos de los rendimientos empresariales. Bajo esta óptica, las condiciones de los mercados en los que se desenvuelve la actividad de cada empresa delimitan sus posibilidades de comportamiento y determinan finalmente sus resultados.

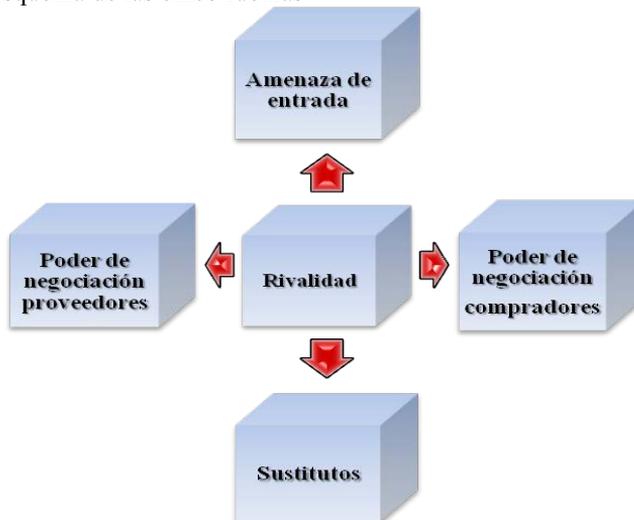
La propuesta de Porter, aunque acorde con los postulados del paradigma ECD, va más allá y afirma que las empresas al desarrollar y poner en práctica sus estrategias competitivas pueden llegar a modificar la estructura del mercado. Tal propuesta se encuentra dentro del contexto de la Nueva Organización Industrial (NOIE), la cual concibe al mercado como una estructura dinámica, a diferencia del tradicional paradigma ECD. Porter se convirtió en uno de los exponentes más importantes de la perspectiva de la organización industrial empírica. Utilizando el análisis estructural, generó un esquema que puede ser usado para comprender la estructura de la industria, el cual provee de una herramienta analítica útil para evaluar el atractivo de una industria y facilita el análisis de los competidores.

El llamado modelo de las Cinco Fuerzas (figura 1), en realidad es un esquema, como lo definió el propio Porter; lo concibió como un esquema y no un modelo, porque un esquema trata de captar la riqueza total de un fenómeno con el número más limitado posible de dimensiones. Esto significa que si uno presenta las cinco fuerzas a quien las pondrá en práctica, deben responder al contexto de su industria (Argyres, y otros, 2003).

Por tanto, dicho esquema es un modo sistemático de analizar las industrias de manera genérica y de saber en qué lugar de éstas se posicionan las empresas. Las cinco fuerzas permiten analizar una industria de manera integrada. Por ello, analiza las características estructurales básicas del sector, enraizadas en sus aspectos económicos y tecnológicos.

De acuerdo a Porter, las fuerzas que determinan la rentabilidad de un sector son:

Figura N° 1. Esquema de las cinco fuerzas



Fuente: (Porter, 1982)

Primera fuerza: Poder de negociación de los consumidores. Hace referencia a su capacidad de ejercer presión sobre los precios y sobre el nivel de servicio existentes en el mercado; los determinantes de dicho poder son el tamaño y la concentración de los consumidores, su nivel de información y el perfil del producto. Si el consumidor es de gran tamaño o sólo hay uno, su poder de negociación será elevado. Por el contrario, mientras más pequeño es el comprador, menor es su poder de negociación. Por otro lado, si los consumidores están concentrados, su poder de negociación se incrementa. En el otro extremo tenemos el caso de los compradores abundantes y dispersos. Con relación al nivel de información del consumidor, agentes más informados están en capacidad de enfrentar ofertas de empresas competidoras y exigir mejores precios o niveles de servicio. En mercados donde la información es difícil de conseguir, el poder de negociación radicará en la empresa que vende el bien o servicio; por el contrario, en mercados donde la información es de fácil acceso, el poder de negociación radicará en el consumidor. El perfil del producto también incide en el poder de negociación del consumidor; si éste ofrece poco espacio para la diferenciación, o tiende a ser indiferenciado, el consumidor es más sensible al precio, factor que eleva su poder de negociación. Finalmente, si el consumidor puede realizar el producto por sí mismo, representa una seria amenaza contra

su suministrador. Industrias que presentan consumidores con alto poder de negociación, suelen obtener bajas tasas de rentabilidad (Porter, 1982).

Segunda fuerza: Amenaza de entrada de nuevos competidores. Se refiere a la facilidad con que nuevas empresas pueden ingresar al sector; en esencia, depende del tamaño de las barreras de entrada y de las reacciones esperadas de los competidores presentes en el sector: si las barreras de entrada son altas, y se espera una fuerte represalia de los competidores actuales, la amenaza de entrada es pequeña. En general, mientras mayor es la amenaza de entrada, menor es la rentabilidad en el sector. Básicamente existen seis tipos de barreras de entrada: economías de escala, identidad de marca, requisitos de capital, acceso a los canales de distribución, desventajas de costos independientes de escala (disponer patentes, acceso favorable a materias primas, localización favorable, subsidios del gobierno, o experiencia acumulada) y regulaciones gubernamentales (Porter, 1982).

Tercera fuerza: Poder de negociación de los proveedores. El poder de negociación de los proveedores hace referencia a su capacidad de ejercer presión sobre los precios que cobran y sobre el nivel de servicio que ofrecen en el mercado. La forma de valorar el poder de negociación de los proveedores es similar al esquema de la primera fuerza; por ejemplo, suministradores concentrados que venden a compradores fragmentados, disfrutan de un alto poder de negociación. Si bien el análisis del poder de negociación se centra sobre las empresas, en el caso de los proveedores debe prestarse atención al papel que juega la mano de obra: si es escasa, altamente cualificada o fuertemente sindicalizada, puede negociar de manera efectiva e influir en los beneficios del sector. Si, en cambio, es abundante, poco especializada y desorganizada, estará dispuesta a percibir menores salarios y prestaciones laborales. Industrias que presentan proveedores con alto poder de negociación, suelen obtener bajas tasas de rentabilidad (Porter, 1982).

Cuarta fuerza: La amenaza de productos sustitutos. La presión ejercida por productos sustitutos se refiere al número de productos capaces de satisfacer la necesidad cubierta por el producto del sector en estudio; en general, suelen realizarse comparaciones en términos de precios y desempeño, puesto que mientras más cercano es el valor de este índice, más cercana es la posibilidad de sustitución entre los productos. La importancia

de analizar este factor radica en que los sustitutos establecen un techo en el precio que se puede cobrar por satisfacer cierta necesidad del consumidor. En general, mientras mayor es el número de posibles sustitutos, menores son los precios, y menor es la rentabilidad en el sector. La existencia de sustitutos depende, básicamente, de la capacidad de las empresas para satisfacer necesidades del consumidor de nuevas maneras, donde suelen jugar un papel muy importante la tecnología y el desarrollo económico (Porter, 1982).

Quinta fuerza: Grado de rivalidad. El grado de rivalidad entre las empresas existentes en un sector se refiere a la intensidad con que dichas empresas compiten para mantener su posición en el mercado; recibe adjetivos como “moderada”, “alta” o “baja”. Si uno o más competidores sienten que su posición peligra, o creen que pueden mejorarla, acudirán a tácticas como la competencia de precios, las batallas de publicidad, las introducciones de nuevos productos y/o la oferta creciente de servicio al cliente. En general, a mayor rivalidad en un sector, menor rentabilidad (Porter, 1982). Para valorar el grado de rivalidad en una industria es preciso analizar los factores que la afectan, tales como el número, perfil y tamaño de los competidores existentes, la capacidad instalada, la tasa de crecimiento del sector, el espacio para la diferenciación del producto, los costos de cambio que enfrenta el consumidor y las barreras de salida, entre otros.

En general, mientras mayor es el número de competidores en un sector, más intensa es la rivalidad, puesto que más empresas pugnan por apropiarse de una parte de un mercado de tamaño determinado.

Metodología de la investigación

El diseño de esta investigación consistió en un análisis descriptivo de la industria a través del esquema de las cinco fuerzas de Porter. Para ello, en primer lugar, se definió el sector en el que se da la competencia y se establecieron los límites entre las unidades de negocio, usando las fronteras de la industria: el rango de productos o servicios y el alcance geográfico (ver figura 2). En este caso, el tipo de hoteles analizados son los llamados “*business class*” que atienden al turismo de negocios y el alcance geográfico, fue la zona Toluca -Metepéc-Lerma, perteneciente al estado de México y cuyas principales actividades se relacionan con los negocios, debido a la vocación industrial, comercial y

de servicios de la zona y a la reactivación del aeropuerto internacional de la ciudad de Toluca.

En segundo término, se identificaron a los agentes económicos participantes en ella, tales como compradores, proveedores, competidores, sustitutos y los posibles entrantes (ver figura 2). El siguiente paso, fue evaluar los impulsores subyacentes de cada fuerza competitiva a fin de determinar cuáles fuerzas son fuertes y cuáles son débiles (figura 2), usando para ello un instrumento diseñado por Ehmke *et al.* de la Universidad de Purdue que consiste en un grupo de preguntas para cada fuerza, que se contestan después de haber recopilado información sobre cada aspecto. Las posibles respuestas a estas preguntas son: “*Si*” indica un entorno favorable a la competencia para la industria. “*No*” indica una situación negativa. Las fuentes de información para este estudio, fueron fundamentalmente estadísticas oficiales del sector, tales como las emitidas por la Secretaría de Turismo de México, por la Organización Mundial del Turismo, el Instituto Nacional de Geografía e Informática, así como otras investigaciones nacionales e internacionales.

El instrumento usado se adaptó para poder cuantificar cada fuerza y para establecer las posibles tendencias. Para ello, por cada fuerza se divide el número de respuestas positivas entre el número total de preguntas y se multiplica por 10, para obtener una escala de 0 a 10. De acuerdo al resultado podremos saber si la fuerza es desfavorable, moderada o favorable para la industria, usando las siguientes escalas:

Cuadro N° 1: Escala para medir las fuerzas competitivas de una industria

ESCALA:	RESULTADO:
De 0 a 3.3	Desfavorable
De 3.4 a 6.6	Moderada
De 6.7 a 10	Favorable

Fuente: Elaboración propia

Una vez obtenida la escala (cuadro 1) se procedió a identificar de acuerdo a la información recopilada, la tendencia de cada aspecto, para saber si ésta se mantiene, aumenta o disminuye. De esta forma se obtuvo la evaluación de cada fuerza, las posibles tendencias y la evaluación integral de la industria.

Tras determinar la estructura general de la industria, se probó la coherencia del análisis (ver figura 2), contrastándolo con la situación actual del sector. Para esto, se observó si lo encontrado con el análisis anterior corresponde a los beneficios promedio de los participantes, si las fuerzas subyacentes encontradas concuerdan con la realidad y si los pronósticos para el sector concuerdan con los hallazgos del análisis de la industria.

Pese a que la estructura de un sector es relativamente estable y las diferencias en rentabilidad de los sectores son notablemente persistentes en el largo plazo, la estructura del sector está constantemente sujeta a pequeños ajustes y, en ocasiones, puede cambiar de forma abrupta. Por eso fue necesario detectar los cambios que lo afectan o potencialmente lo pueden impactar (tendencias en el sector), tanto positiva como negativamente (ver figura 2).

Además, se identificaron aquellos factores de la estructura de la industria que podrían verse impactados –positiva o negativamente- por las fuerzas competitivas, tales como la competencia o los potenciales participantes. Estas alteraciones en la estructura del sector pueden fortalecer el potencial de utilidades de un sector o reducirlo (ver figura 2). De esta manera se obtuvo un análisis integral de la industria hotelera de la ciudad de Toluca, en particular para el turismo de negocios, a partir de las características estructurales básicas del sector.

Finalmente, se calculó el grado de concentración de la industria a través del Índice Herfindahl-Hirschman (IHH), que es la suma de la participación porcentual al cuadrado de las empresas más grandes que operan en el mercado, es decir, es la suma de las “cuotas de mercado” al cuadrado de las n empresas que lo componen. La forma de calcularlo es:

$$H = \sum_{i=1}^n s_i^2$$

A partir de la siguiente escala, se determina el grado de concentración del mercado:

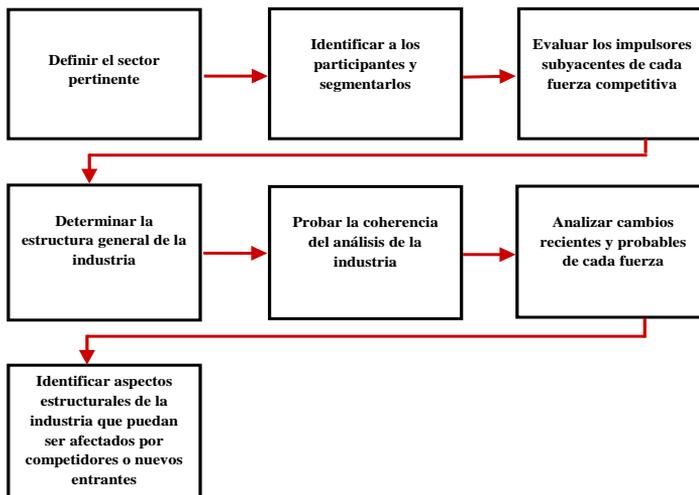
Cuadro N° 2 Escala para determinar el grado de concentración de una industria

Valor del IHH	Grado de concentración
Inferior a 1,000	Bajo
Entre 1,000 y 1,800	Moderado
Más de 1,800	Alto

Fuente: Elaborada a partir de Pereyra & Triunfo, 1999

Y tal como lo muestra el cuadro 2, si el grado de concentración es bajo, la estructura de la industria es competitiva; si el grado es moderado, la estructura de la industria es moderadamente competitiva, y si es alto, se trata de una industria altamente concentrada. El mayor valor que puede tomar el índice es 10.000, si existe una sola empresa con el 100% de las operaciones y el menor puede ser inferior a 100, en el caso en el que existan más de 100 empresas con menos del 1% de participación cada una. (Pereyra, y otros, 1999).

Figura N° 2: Pasos básicos para el análisis de una industria



Fuente: Elaboración propia con base en (Porter, 2010)

RESULTADOS

Primera fuerza: Poder del comprador

En el año 2010 llegaron al estado de México más 12.26 millones de visitantes, de los cuales la ciudad de Toluca captó 647,000 visitantes (5.3%), de los que 440,714 fueron nacionales (83%) y 91,508 fueron extranjeros (17%) (INEGI, 2011). Sin embargo, la cercanía de la ciudad de Toluca con la capital del país, es de menos de una hora y a partir del año 2000 se comenzó a impulsar el crecimiento de su aeropuerto, que se encuentra a una distancia de 60 kilómetros de la ciudad de México y a 5 kilómetros de la ciudad de Toluca. Muestra de ello, es que se convirtió en la terminal aérea con mayor crecimiento de la zona centro de país durante 2006, al incrementar en 857.21 por ciento el número de pasajeros movilizados en sus instalaciones, con un millón 627 mil 499 usuarios en comparación con los 170 mil 25 en 2005. En la actualidad tiene una capacidad para ocho millones de pasajeros. Además, desde el 2008 se inició la construcción de la segunda etapa de las obras de modernización y ampliación del aeropuerto. Este proyecto permitirá en los próximos años, igualar la capacidad técnica y operativa del Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México y atender a 45% del mercado de la zona metropolitana, es decir, a unos 25 millones de pasajeros al año (Solís, 2012). Lo anterior significa que en los próximos años aumentará la llegada de visitantes a la zona Toluca-Metepec-Lerma y por ende, aumentará la demanda de hospedaje.

Por otro lado, es innegable, que la vocación de la zona Toluca-Metepec-Lerma es fundamentalmente industrial, comercial y de servicios, ya que por ejemplo, se sitúan en la zona plantas productivas de empresas como Coca Cola, Nestlé Chrysler, Pfizer, por mencionar algunas, cuenta con innumerables bancos, universidades, centros comerciales, de forma tal, que el motivo de visita a la zona es fundamentalmente de negocios.

Respecto al perfil del turismo de negocios en la zona de Toluca, se utilizaron datos sobre hombres de negocios mexicanos, dado que son la mayoría de los usuarios de los hoteles de esta zona (83%) y datos sobre los turistas de negocios internacionales. Para el primer caso, se sabe que los principales rasgos de los empresarios mexicanos de micro y pequeñas empresas -que representan el 99.5% (INEGI, 2009) del total de unidades económicas- son: el 51% tiene de 40 a 60 años de edad; cerca del 80% nacieron en áreas

urbanas y el 56% cursó estudios universitarios o se graduó (NAFINSA, 2004).

Por el lado del perfil del turista de negocios internacionales, sus principales características son: el 56% está entre los 30 y 49 años de edad; el 48% son profesionistas y 33% son ejecutivos; en promedio, percibían alrededor de 67,000 USD anuales y el 40% obtenían ingresos mayores a 70,000 USD. Además, reportaron que preferían –dado el grado de satisfacción- los hoteles “todo incluido” (SECTUR, 2005).

De los factores que más le agradan a los turistas de negocios internacionales en destinos de ciudad, en orden de importancia son: gente, hospitalidad, cultura y comida. En contraparte, lo que más les disgustan son: inseguridad, contaminación, tráfico y falta de limpieza (SECTUR, 2005).

De acuerdo a SECTUR, el gasto per cápita del participante en turismo de negocios en México (tanto locales, domésticos e internacionales) era en 2010 de 785 dólares. El turista en México, en promedio gastaba en 2010 un aproximado de 5,151 pesos (407.67 dólares), por lo que esta cifra es superior en un 92%. De este gasto, el 18% está destinado al hospedaje, el 15% a alimentos y bebidas, 9% a transportación aérea y 8% en transportación terrestre, entre otros. Por último, en promedio, los turistas de negocios tuvieron una estadía de 2.06 noches por persona. (CESTUR, 2011).

Con base en lo anterior, se puede inferir que el número de compradores para esta industria es suficientemente amplio, por lo que su poder es limitado y se prevé que continúe creciendo el número de clientes. Además el gasto en hospedaje representa una porción pequeña del gasto total de las empresas y hombres de negocio independientes (18% del gasto de turismo de negocios) y éste se realiza de forma ocasional. En cuanto a la información con la que cuentan los compradores, respecto de las firmas que participan en esta industria, se encontró que aún es limitada, ya que casi siempre son los hoteles de “marca” o cadenas hoteleras las que tienen posibilidad de anunciarse en internet o de aparecer en guías turísticas del sitio, mientras que los hoteles independientes quedan fuera de estos medios. Indudablemente, cada vez habrá mayor información para los compradores, dado el vertiginoso avance de las tecnologías de la información, lo que dará mayor poder al comprador. Otra característica de esta industria, es que los compradores

no pueden “proveerse” a sí mismos del servicio (integrarse hacia atrás), aunque algunos a veces lo sustituyen con “reuniones virtuales”, tendencia que continuará en ascenso.

Los retos que enfrenta esta industria, en cuanto al poder del comprador, es que su servicio no es “único” y se espera que en el futuro cada vez sean más diferenciados los servicios que ofrecen las firmas, lo que provocará que sea más fácil para el comprador optar por otras empresas que prestan el mismo servicio. Todo lo anterior indica, que el poder del consumidor es moderado y por tanto, no representa una amenaza para las firmas participantes en esta industria (Ver Cuadro 3)

Cuadro N° 3: Evaluación del poder de los compradores

N°	ELEMENTOS	SI (+)	NO (-)	TENDENCIA	OBSERVACIONES
1	¿Tiene suficientes consumidores de tal forma que si pierde uno, esto no es crítico para su éxito?			Aumenta	Continuará aumentando la demanda, debido al fortalecimiento del aeropuerto de Toluca
2	¿Su producto representa un pequeño gasto para sus clientes?			Se mantiene	Con las nuevas tecnologías de la comunicación, aumentarán las reuniones virtuales.
3	¿Están los clientes desinformados acerca de sus productos y el mercado?			Disminuye	Los consumidores cada vez estarán más informados, adquiriendo más poder.
4	¿Es su producto único?			Disminuye	Cada vez habrá más productos diferenciados.
5	¿Sería difícil para los compradores integrarse hacia atrás en la cadena de suministro, adquirir a un competidor y proporcionar los productos que ofrecen, y competir directamente con usted?			Se mantiene	Se mantendrá el mismo comportamiento.
6	¿Es difícil para sus clientes cambiar su producto a los productos de sus competidores?			Aumenta	Cada vez habrá más competidores a quien acudir.

Fuente: Adaptado de (Ehmke, y otros, 2010)

Resultado: 4/6 X 10 = 6.6 Poder de negociación de los compradores moderado.

Segunda fuerza: Amenaza de entrada de nuevos competidores

La amenaza de entrada de nuevos competidores depende de las barreras de entrada a la industria. Para este caso particular, las mayores ventajas las experimentan los hoteles de cadena, quienes por su estructura organizativa pueden obtener mayor rentabilidad y tienen mayor poder, control y prestigio en el mercado nacional e internacional. En este sentido, las cadenas hoteleras experimentan economías de escala, dado que son capaces de abatir costos de producción y elevar su productividad, a diferencia de los hoteles independientes. En cuanto a valor de marca, que está integrado por la calidad percibida, lealtad, conciencia e imagen de marca, se convierte para esta industria en una de las principales barreras de entrada, ya que los hoteles independientes no cuentan con este activo intangible, a diferencia de las cadenas, cuyo posicionamiento en el mercado se basa en este recurso. Para el caso en estudio, algunas de las marcas presentes son Holiday Inn, Marriot, Fiesta Inn y Hoteles City entre las más representativas y posicionadas en la mente del consumidor. De hecho, el valor de la marca se convierte en una desventaja de costos independientes de escala -y por ende en una barrera a la entrada- que difícilmente pueden enfrentar los nuevos competidores, ya que generalmente se asocia a la experiencia acumulada. Sin embargo, existe la tendencia a que la lealtad del cliente a una marca disminuya, debido a la aparición de otras opciones en el mercado.

Cuadro N° 4: Evaluación de amenaza de nuevos entrantes

N°	ELEMENTOS	SI (+)	NO (-)	TENDENCIA	OBSERVACIONES
1	¿Cuenta con marca registrada?			Aumenta	Muchos hoteles independientes se integrarán para formar cadenas y llegarán nuevas cadenas de carácter internacional.
2	¿Sus clientes son leales a su marca?			Disminuye	La lealtad del cliente disminuirá, por la aparición de nuevas marcas.
3	¿Hay altos costos iniciales para su negocio?			Se mantiene	Se mantienen sin cambio.
4	¿Son los activos necesarios para operar su negocio, únicos?				
5	¿Existe un procedimiento o proceso crítico o fundamental para su negocio?				
6	¿Un nuevo competidor tendría dificultades para adquirir u obtener los insumos necesarios?				
7	¿Un nuevo competidor tendría alguna dificultad para obtener clientes?			Aumenta	Dado que se prevén más competidores, será más difícil obtener clientes.

8	¿Sería difícil para un nuevo entrante tener recursos suficientes para competir de manera eficiente?			Aumenta	Será más difícil acceder a recursos para entrar a la industria, porque cada vez se incluirán más servicios en los hoteles.
---	---	--	--	----------------	--

Fuente: Adaptado de (Ehmke, y otros, 2010)

Resultado: $4/8 \times 10 = 5$ La amenaza de nuevos entrantes es moderada.

Otra de las barreras de entrada a esta industria, son los elevados requisitos de capital. Por ejemplo, la inversión en una franquicia de los Hoteles City es de 4. 687 millones de dólares y la inversión aproximada por cuarto para el Hotel Quinta Inn es de 65 mil dólares (Rodríguez, 2012). Respecto al acceso a los canales de distribución, las cadenas hoteleras reconocidas por su “marca”, tienen más facilidades para hacer la venta directamente con el cliente –vía convenios o contratos con las empresas- y con las agencias de viajes, lo que se convierte en una barrera para el acceso de nuevos participantes, sobre todo hoteles independientes. Aunado a lo anterior, la mayoría de los hoteles de cadena cuentan con una localización envidiable, lo que representa otra barrera a la entrada.

En este caso en particular, las regulaciones gubernamentales son las que enfrentan normalmente otras industrias y no constituyen una barrera. Otros factores que no representan barreras a la entrada a esta industria, son que los activos que se usan este negocio no son únicos, tampoco existen procesos o procedimientos críticos para realizarlo, y los nuevos competidores no enfrentan dificultades para conseguir los insumos necesarios ni para obtener nuevos clientes. De esta manera, se puede inferir que la amenaza de nuevos entrantes a la industria hotelera es moderada (Ver Cuadro 4).

Tercera Fuerza: Poder de negociación de los proveedores

Para esta industria, los proveedores ejercen baja o nula presión sobre los precios que cobran y sobre el nivel de servicio que ofrecen, debido a que son numerosos, lo que ofrecen es fácil de conseguir con otros proveedores y las compras que hace la industria,

no representan una gran parte de las ventas de dichos proveedores. Además, es difícil para los proveedores de esta industria entrar en el negocio, y convertirse en competidores directos.

En relación a la información acerca de los proveedores, productos y mercado para esta industria, las firmas participantes cuentan con suficiente información, debido a que existen Cámaras de Prestadores de Servicios Turísticos y Asociaciones de Hoteleros en donde una de sus principales funciones, es compartir información e incluso llevar a cabo estudios del sector. Adicionalmente, existen estadísticas del sector generadas por las instancias gubernamentales federales y estatales, para facilitar la toma de decisiones.

Por el lado del capital humano que requiere esta industria, en la zona de estudio existen muchas escuelas y universidades –públicas y privadas- que forman personal vinculado al sector, por lo que es fácil conseguir personal tanto no calificado como calificado, dado que éste es abundante y por ende, a precios accesibles.

Por tanto, podemos afirmar que el poder de negociación de los proveedores de la industria hotelera de la zona Toluca, Metepec, Lerma es favorable, es decir los proveedores de esta industria tienen bajo poder de negociación (Ver Cuadro 5).

Cuadro N° 5: Evaluación del poder de negociación de proveedores

No.	ELEMENTOS	SI (+)	NO (-)	TENDENCIA	OBSERVACIONES
1	¿Hay un gran número de potenciales proveedores?			Aumenta	Continuará bajo su poder de negociación, porque continuarán llegando nuevos proveedores.
2	¿Son los productos que usted necesita comprar para su negocio, comunes?			Se mantiene	

3	¿Las compras de materias primas e insumos que realiza, le representan a sus proveedores una gran parte de las ventas de sus negocios?			Se mantiene	Debido a que la mayoría de compras de la industria son comunes, los proveedores tienen muchos consumidores.
4	¿Sería difícil para sus proveedores entrar en su negocio, vender directamente a sus clientes y convertirse en su competidor directo?			Se mantiene	
5	¿Se puede cambiar fácilmente a productos sustitutos de otros proveedores?			Aumenta	Aumentará el número de proveedores nacionales e internacionales.
6	¿Está usted bien informado acerca de sus proveedores, productos y mercado?			Aumenta	Los empresarios tendrán mayor información sobre su sector.

Fuente: Adaptado de (Ehmke, y otros, 2010)

Resultado: $5/6 \times 10 = 8.3$ Poder de negociación de los proveedores favorable.

Cuarta Fuerza: La amenaza de productos sustitutos.

Para 2010, en la zona Toluca, Metepec, Lerma habían 72 establecimientos de hospedaje, de los cuales el 34.7% (25 establecimientos) eran de tres a cinco estrellas - que es donde se ubican los hoteles “business class”- y 18 de estos pertenecen a alguna cadena hotelera, es decir el 25% de los establecimientos de hospedaje son hoteles de marca. Por su parte, los establecimientos sin categoría representan el 58.3% (42 establecimientos) y en ellos se incluyen distintos tipos de establecimientos que van desde los de clase económica, hasta apartamentos, casas de huéspedes, condominios, cuartos amueblados, posadas, suites y villas, por lo que algunos de ellos podrían ser sustitutos de

los hoteles “business class”. Los hoteles de dos y una estrella representan sólo el 6.9% y no son sustitutos cercanos para las cadenas hoteleras (INEGI, 2011), ver cuadro 6.

Cuadro N° 6: Establecimientos de hospedaje por municipio, de acuerdo a la categoría turística del establecimiento (2010)

Municipio	Total	Cinco estrellas	Cuatro estrellas	Tres estrellas	Dos Estrellas	Una estrella	Sin categoría
Lerma	3	0	1	1	0	0	1
Metepec	15	4	0	1	0	0	10
Toluca	54	2	13	3	0	5	31
TOTAL	72	6	14	5	0	5	42

Fuente: INEGI, Anuario Estadístico, 2011.

A partir de la información previa, se puede inferir que los hoteles de marca existentes en la zona de estudio enfrentan a siete hoteles independientes de tres a cinco estrellas como sustitutos cercanos y enfrentan a un número importante de sustitutos lejanos, sin que ello le signifique una amenaza. Sin embargo, los hoteles que componen el grupo “business class” (25%) en la zona de estudio, son sustitutos cercanos, con servicios, prestaciones y precios similares. Lo anterior, propicia que los clientes puedan cambiar a otro producto fácilmente y que la fidelidad del mismo ya no esté asegurada. De esta manera, se encontró que la amenaza de productos sustitutos para esta industria es moderada (Ver Cuadro 7).

Cuadro N° 7: Amenaza de productos sustitutos

No.	ELEMENTOS	SI (+)	NO (-)	TENDENCIA	OBSERVACIONES
1	¿Su producto se compara favorablemente con posibles sustitutos?			Aumenta	Las cadenas hoteleras contarán con más recursos tangibles e intangibles (ventaja competitiva), pero los hoteles independientes continuarán integrándose horizontalmente.

2	¿Es costoso para sus clientes cambiar a otro producto?			Se mantiene	
3	¿Son los clientes fieles a los productos existentes?			Disminuye	La fidelidad del cliente ya no está asegurada.

Fuente: Adaptado de (Ehmke, y otros, 2010)

Resultado: $2/3 \times 10 = 6.6$ Amenaza de sustitutos moderada.

Quinta Fuerza: Grado de rivalidad entre competidores

La tasa de crecimiento promedio anual que ha experimentado el número de establecimientos de hospedaje en el estado de México, en el periodo de 2004 al 2009, fue de 11.8% (en 2004 habían en la entidad 347 establecimientos de hospedaje y para 2009 eran ya 606 unidades) y la tasa de 2009 a 2010 fue de 8.4% (el número de establecimientos llegó a 657). Esto indica que la industria ha experimentado un alto ritmo de incremento, de hecho es una industria en crecimiento (cálculos propios con base en INEGI, 2011).

Como se mencionó anteriormente, la zona Toluca-Metepec-Lerma en 2010 contaba con 72 establecimientos de hospedaje, los cuales representan 4,364 cuartos (INEGI, 2011). Las cadenas hoteleras presentes en la zona, son siete grupos: Hoteles City, Grupo Posadas, Intercontinental Hotels Group, Marriot International, Bests Western International, Operadora Casa Grande y un grupo local independiente. Dichas cadenas hoteleras, cuentan con 2,220 cuartos, es decir el 50.9% del total. Dentro de las cadenas hoteleras, tres de ellas aglutinan el 59.6% de los cuartos: Intercontinental Hotels Group con el 30.2%; Hoteles CITY con el 15.2% y Grupo Posadas con el 14.2%. Ello indica, que Intercontinental Hotels Group es el líder de la industria hotelera de la zona de estudio, porque casi concentra la tercera parte de la oferta de habitaciones (ver cuadro 8).

Cuadro N° 8: Cadenas Hoteleras en la zona Toluca-Metepec-Lerma (2012)

Ámbito	Cadena Hotelera (Grupo hotelero)	Marca	Hoteles	Habitaciones	Categoría (Estrellas)
Nacional	Hoteles CITY	City Express	City Express Toluca	141	4
		City Suites	City Suites Toluca	91	4
		City Junior	City Junior Toluca	106	3
Internacional	Grupo Posadas	Fiesta Inn	Fiesta Inn Toluca Centro	46	4
			Fiesta Inn Toluca Tollocan	144	4
		One Hotels	One Toluca Aeropuerto	126	3
Internacional	IHG	Holiday Inn	Holiday Inn Express Toluca	127	4
	Intercontinental Hotels Group		Holiday Inn Toluca	150	5
			Holiday Inn Express and Suites	180	4
			Holiday Inn Express Metepec	100	4
		Crowne Plaza	Crowne Plaza Lancaster Toluca	113	5
Internacional	Marriot International	Courtyard	Courtyard by Marriott Toluca Aeropuerto	153	4
Internacional	Best Western International	Best Western	Best Western Gran Marques	24	4
			Best Western Toluca	148	4
Nacional	Operadora Casa Grande	Microtel	Microtel Inn & Suites Toluca	129	4
Local	Independiente	Quinta Del Rey	Quinta del Rey Toluca	66	5
			Quinta del Rey Express	124	4
		Del Rey Inn	Del Rey Inn Toluca	252	5
TOTAL				2,220	

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo al análisis de los hoteles de la zona por categoría, se encontró que el 58.3% de los establecimientos de hospedaje no cuentan con categoría, mientras que los de cuatro estrellas representan el 19.4%. Sin embargo, los hoteles “business class” que se ubican en las categorías de tres a cinco estrellas, representan 34.6% de los establecimientos. En cuanto al análisis por número de cuartos, los hoteles de tres a cinco estrellas concentran el 60.6% del total de cuartos de la zona, mientras que los establecimientos sin categoría representan el 34.3% del total. Esto indica que aunque los establecimientos sin categoría son mayoría, por número de cuartos sólo aportan una tercera parte de la industria, ya que los hoteles de tres a cinco estrellas tienen en promedio alrededor de 103 habitaciones, mientras que los establecimientos sin categoría tienen en promedio 36 habitaciones (cálculos propios con base en INEGI, 2011). Por tanto, aunque predominan los hoteles pequeños, los que concentran la mayor parte del mercado son los grandes o de marca.

Como se ha mencionado anteriormente, las cadenas hoteleras tienen ventajas competitivas sobre los hoteles independientes, en cuanto al manejo de recursos tangibles e intangibles, entre los que se pueden mencionar la marca, localización, tecnologías de la comunicación y experiencia acumulada en el manejo del turismo de negocios.

En cuanto a los costos de cambio que enfrenta el consumidor, éstos no existen y dado que hay cada vez más competidores, se vuelve más fácil para el consumidor cambiarse a la competencia. Respecto a las barreras de salida, se encontró que éstas son altas, debido a que la inversión en este tipo de negocios es muy considerable. De lo anterior se concluye que el grado de rivalidad en esta industria es desfavorable, ya que existen grupos que concentran la mayor parte del mercado, en detrimento de la participación de los hoteles independientes (ver cuadro 8).

Con el fin de medir el grado de concentración de esta industria, se calculó el índice Herfindahl-Hirschman (IHH). Para este caso, se contó con información de 7 hoteles de marca, que representan a cinco de las cadenas de la zona de estudio (ver cuadros 8 y 9).

Cuadro N° 9: Participación porcentual de hoteles de marca

HOTEL	PARTIC. %
Holiday Inn Toluca	16.1
Courtyard Marriot	13.0
Fiesta Inn	16.0
One Toluca	4.2
City Express	14.2
Microtel	11.1
Express Aeropuerto	25.4
TOTAL	100

Fuente: Elaboración con base en datos de la industria hotelera.

A partir de estos datos, se aplicó la fórmula para calcular el índice Herfindahl-Hirschman, el cual ascendió a:

$$IHH = 2,486.74 > 1,800$$

Lo cual significa que esta industria está altamente concentrada.

Cuadro N° 10: Evaluación de rivalidad de competidores

No.	ELEMENTOS	SI (+)	NO (-)	TENDENCIA	OBSERVACIONES
1	¿Hay un pequeño número de competidores?			Aumenta	Continuará aumentando el número de competidores.
2	¿Hay un claro líder en su mercado?			Aumenta	Se prevé que otras cadenas hoteleras capten mayor porcentaje del mercado.
3	¿Está su mercado en crecimiento?			Aumenta	En los próximos años aumentará debido a una mayor actividad económica en la zona y a la expansión del aeropuerto.
4	¿Tiene bajos costos fijos?			Se mantiene	Los costos fijos serán altos.

5	¿Están sus competidores persiguiendo un bajo crecimiento como estrategia?			Aumenta	Esto obedece a que se trata de una industria en crecimiento.
6	¿Es su producto único?			Disminuye	La competencia tenderá a diferenciar su producto.
7	¿Es fácil para los competidores abandonar sus productos (barreras de salida)?			Aumenta	La inversión en un hotel es muy alta, lo que representa una barrera de salida.
8	¿Es difícil para los clientes cambiar entre su producto y el de sus competidores?			Aumenta	Cada vez será más fácil cambiar a los servicios de los competidores.

Fuente: Adaptado de (Ehmke, y otros, 2010)

Resultado: $2/8 \times 10 = 2.5$ La rivalidad entre competidores es desfavorable.

Evaluación integral de la industria

El siguiente cuadro muestra los resultados finales de los valores alcanzados por cada fuerza, lo que permitirá determinar la estructura de la industria hotelera:

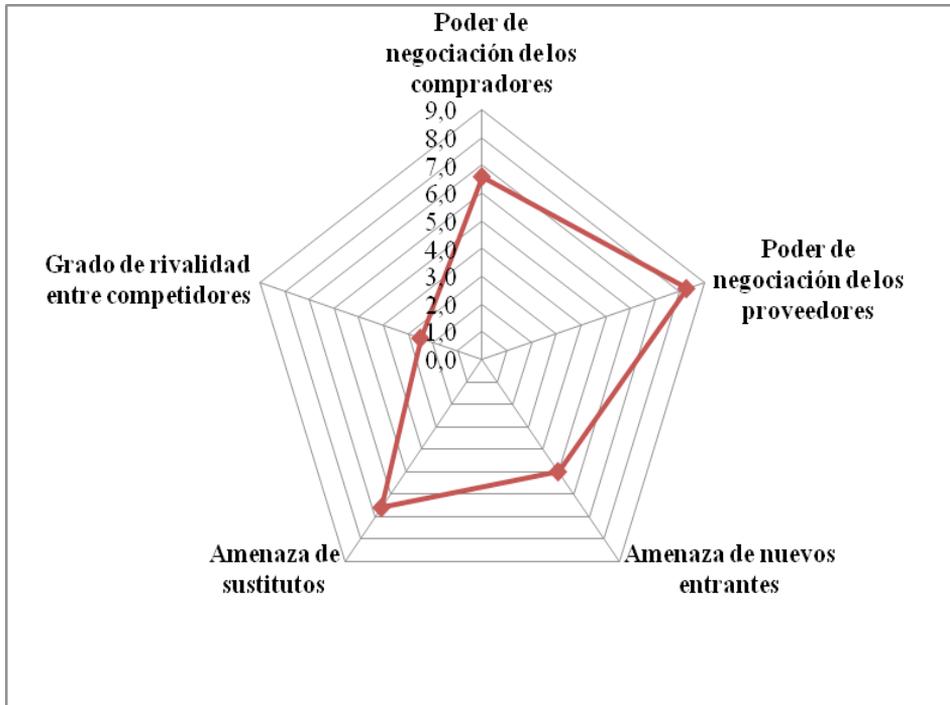
Cuadro N° 11. Evaluación de la Industria Hotelera

Fuerza del mercado	Calificación	Favorable	Moderado	Desfavorable
Poder de negociación de los compradores	6.6			
Poder de negociación de los proveedores	8.3			
Amenaza de nuevos entrantes	5.0			
Amenaza de sustitutos	6.6			
Grado de rivalidad entre competidores	2.5			

Fuente: Cálculos propios.

Adicionalmente, se utilizará la gráfica siguiente a fin de visualizar el valor alcanzado por cada fuerza una vez aplicado el instrumento de evaluación de la estructura de la industria.

Gráfica N° 1. Fuerzas que impulsan la competencia en la Industria Hotelera en la zona Toluca-Metepec-Lerma



Fuente: Elaboración propia.

CONCLUSIONES

A partir de todo lo vertido anteriormente, se puede concluir que la tasa de crecimiento promedio anual que ha experimentado el número de establecimientos de hospedaje en el estado de México, es acelerado (8.4%), hecho que obedece al crecimiento económico de la entidad y en la zona de estudio, responde al fortalecimiento del aeropuerto internacional de la ciudad de Toluca. Bajo este contexto y dado el perfil de turistas que arriban a esta zona –turismo de negocios - el ritmo de crecimiento más acelerado de establecimientos de hospedaje lo han experimentado las cadenas hoteleras, las cuales en 2010 representaban el 25 % de los establecimientos estatales pertenecientes a siete grupos de cadenas hoteleras. Sin embargo, dichas cadenas, dado el número de cuartos que ofrecen representan el 50.9% del total de habitaciones de la zona.

Dentro de estas cadenas hoteleras, Intercontinental Hotels Group concentra el 30.2% de los cuartos; Hoteles CITY representa el 15.2% y Grupo Posadas el 14.2%, por lo que juntas aglutinan el 59.6% de los cuartos de hoteles business class. Esto significa, que Intercontinental Hotels Group es el líder de la industria hotelera de la zona de estudio, porque casi concentra la tercera parte de la oferta de este tipo de habitaciones. De esta manera se puede concluir, que por número de establecimientos, predominan los hoteles pequeños e independientes (65.2% pertenecen a hoteles sin categoría, una y dos estrellas y 34.7% pertenecen a tres a cinco estrellas), pero por número de habitaciones, dominan los hoteles de marca, con más de la mitad de cuartos.

Conjuntamente, en base a los resultados del análisis de la estructura de la industria bajo el esquema de las cinco fuerzas, se encontró que dado el gran número de compradores de la industria hotelera de la zona de estudio, su poder de negociación es moderado y por tanto, no representa una amenaza para la misma. Por su parte, ante la existencia de importantes barreras de entrada, tales como economías de escala y posicionamiento de marca, la amenaza de nuevos participantes es también moderada y por ende, no le representa un peligro; aunque no se puede descartar que la industria ha presentado tasas de crecimiento altas, porque las barreras de entrada son menores para las cadenas hoteleras, ya que éstas cuentan con mayores ventajas competitivas, cimentadas en activos tangibles e intangibles.

En cuanto a la amenaza de sustitutos, el resultado arrojado fue que ésta es también moderada, ya que los hoteles independientes aunque pueden ser una amenaza, no cuentan con las ventajas adicionales que experimentan las cadenas hoteleras, basadas tanto en recursos tangibles –como las tecnologías disponibles- como intangibles –marca y capital humano- por lo que los hoteles de marca son sustitutos cercanos entre sí, dado que sus prestaciones y tarifas son similares.

La única fuerza que resultó favorable para esta industria, fue la amenaza de proveedores, ya que los recursos e insumos necesarios para un hotel son fáciles de conseguir, hay muchos proveedores y no tienen procesos únicos. En cambio el grado de rivalidad entre competidores para esta industria, resultó desfavorable ya que como se mencionó anteriormente, una de las cadenas concentra casi una tercera parte del mercado y tres cadenas concentran casi el 60%. Además, dado que cada vez hay más competidores, se vuelve más fácil para el consumidor cambiarse a la competencia y las barreras de salida, son altas, debido a que la inversión en este tipo de negocios es muy considerable.

Aunado a ello, el índice de concentración de la industria (IHH) arrojó que se trata de una industria altamente concentrada, ya que el IHH fue de 2,486.74 puntos que es superior a los 1,800 que marcan las medidas internacionales para determinar el nivel de concentración de las actividades económicas. Por tanto, se puede inferir que el principal peligro para esta industria es que la rivalidad entre competidores es muy alta, existe un claro líder y ello propicia una baja rentabilidad para las firmas participantes, ya que existen grupos que concentran la mayor parte del mercado, en detrimento de la participación de los hoteles independientes.

Es claro, que las cadenas hoteleras cuentan con ventajas competitivas sobre los hoteles independientes, en cuanto al manejo de recursos tangibles e intangibles, entre los que se pueden mencionar la marca, localización, tecnologías de la comunicación y experiencia acumulada en el manejo del turismo de negocios, hecho que coincide con lo que sucede a nivel nacional e internacional, donde las cadenas hoteleras internacionales se encuentran en expansión, a través de formas como la asociación de marcas, en lugar de inversiones directas. De esta manera, las cadenas hoteleras, tienen bajo su control un porcentaje importante de la oferta de cuartos en la zona de estudio y representan una

fuerte presión para los hoteles independientes.

Por último, vale la pena mencionar que en cuanto a las aportaciones teórico prácticas de esta investigación, resulta novedoso el uso de herramientas económico administrativas para el análisis del turismo, en particular la aplicación del esquema de las cinco fuerzas y el cálculo del índice Herfindahl-Hirschman. En lo práctico la presente investigación, permitió conocer la estructura de esta industria, lo cual facilita el diseño de estrategias competitivas para el sector.

En cuanto a las limitaciones enfrentadas para su desarrollo, la principal fue el acceso a la información y la variación de la misma de una fuente a otra. Finalmente, se sugiere para futuras investigaciones, analizar las causas y consecuencias del alto grado de concentración de esta industria, en términos fiscales y de beneficio económico social.

BIBLIOGRAFÍA

- Argyres, N. y McGahan, A. M. (2003).** Entrevista con Michael Porter. *Revista de empresa*. Madrid : Fundación Instituto de Empresa, Julio-Septiembre. 5, págs. 4-14. ISSN: 1579-8763.
- CESTUR. (2011).** *La relevancia económica de las reuniones en México*. México. Chin, Andrew. Herfindahl-Hirschman Index Calculator. [En línea] <http://unclaw.com/chin/teaching/antitrust/herfindahl.htm>.
- Coloma, G. (2006).** *Progresos en organización industrial*. Argentina : Temas.
- EDOMEX. (2012).** *Plan de Desarrollo del Estado de México 2011-2017*. México
- Ehmke, C., Fulton, J. y Akridge, J. (2010).** *Industry analysis: The five forces*. USA : Pudue University Cooperative Extension Service
- Hax, A. y Majluf, N. (1996).** *Gestión de empresa: con una visión estratégica*. Santiago de Chile : Domen
- INEGI. (2010).** *Anuario estadístico*. México
- . (2009). *Anuario estadístico*. México
- . (2011). *Anuario estadístico*. México
- NAFINSA. (2004).** *Las pymes y los empresarios*. México
- OMT. (2009).** *Barómetro OMT del turismo*
- Pereyra, A y Triunfo, P. (1999).** *Oligopolio. Microeconomía avanzada*. Montevideo : Universidad de la República. Facultad de Ciencia Económicas y Administración

- Porter, Michael.** (1982). Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los recursos industriales y de la competencia . México : CECSA
- . (2010). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. Harvard Business Review. México, Febrero. Vol. I, págs. 8-33. ISSN: 0717-9952
- Ramírez, Esthela.** (2006). Turismo de negocios. México : Trillas
- Rodríguez, Adriana.** (2012). Franquicias hoteleras, oasis para los inversionistas. El Financiero. Diaria, 15 de Febrero
- SECTUR.** (2011). Avance de las metas del Programa Sectorial de Turismo 2007-2012. México
- . (2005). Perfil y grado de satisfacción del turista internacional de negocios. México
- . (2008). Segundo informe de labores. México
- Solis, Margarita.** (2012). Toluca va por más aerolíneas y nuevos vuelos a EU. El Financiero. Diaria, 24 de Abril
- Tarziján, J. y Paredes, R.** (2006). Organización industrial para la estrategia empresarial. Chile : Pearson Prentice Hall
- Vázquez, Camilo José, Fernández, Esteban y Montes, José Manuel.** (1998). Los recursos intangibles como factores de competitividad de la empresa. Dirección y organización. Madrid : CEPADE. 20, págs. 83-98. ISSN 1132-175X
- World Economic Forum.** (2011). Travel and Tourism Competitiveness Report 2011. Switzerland : Jennifer Blanke and Thea Chiesa, Editors.

recibido 31/08/2012

aceptado 23/11/2012

arbitrado anónimamente