

## LOS GRUPOS ECONOMICOS DEL TURISMO DE MEXICO

Dra. Beatriz Pérez Sánchez<sup>1</sup>

### RESUMEN

El turismo mexicano como actividad económica se organiza y registra oficialmente desde 1929 a fin de atender su demanda y ha evolucionado como parte del desarrollo de la economía, toda vez que primero debieron asegurarse las condiciones que permitieran su crecimiento tales como: las comunicaciones y la infraestructura que requirieron cuantiosas inversiones de parte del Estado y de la inversión privada. El **objetivo** del presente trabajo es identificar y analizar a los grupos económicos industriales y del sector servicios de capital nacional que han invertido en Turismo como parte de sus estrategias de diversificación y crecimiento generando una tendencia a la tercerización. Se utilizaron los **métodos**: histórico crítico, analítico y descriptivo. **Resultados y conclusiones**: La política económica sustentada en la apertura comercial, la desregulación y la apertura financiera, las privatizaciones, el impulso a la inversión extranjera y el apoyo a las grandes empresas ha permitido que los grupos económicos turísticos presenten un desarrollo dinámico perfilando una estructura de mercado de tipo oligopolica. Entre las estrategias de crecimiento de los grupos destacan: 1) expansión de operaciones; 2) creación de nuevas marcas y/o su adquisición; y 3) estrategia de cobertura geográfica.

**Palabras Clave:** Turismo, Grupos Económicos Mexicanos, Economía.

---

<sup>1</sup> Beatrizperez10@hotmail.com

## THE ECONOMIC GROUPS OF THE TOURISM OF MEXICO

### SUMMARY

Mexican tourism as an economic activity has been organized and officially registered since 1929 in order to meet its demand and has evolved as part of the development of the economy, since first had to ensure conditions that allowed its growth such as communications and infrastructure Which required substantial investments by the State and private investment. The **objective** of the present work is to identify and analyze the industrial and national economic services sectors that have invested in Tourism as part of their diversification and growth strategies, generating a trend towards outsourcing. The **methods** were used: critical historical, analytical and descriptive. **Results and conclusions:** Economic policy based on trade liberalization, deregulation and financial opening, privatizations, the boost to foreign investment and support to large companies has allowed tourism economic groups to present a dynamic development by outlining a structure Oligopoly type of market. Among the growth strategies of the groups are: 1) expansion of operations; 2) creation of new brands and / or their acquisition; And 3) geographic coverage strategy.

**Key Words:** Tourism, Mexican Economic Groups, Economy

## 1. INTRODUCCIÓN

La evolución y transformaciones del sector empresarial implican innovaciones tecnológicas y formas de organización de la producción cada vez más complejas y ante la competencia en los mercados es una práctica recurrir a estrategias de mayor alcance y duración que permitan recuperar la inversión más rápido para acumular y reinvertir en otras actividades. De ahí se desprende que muchas empresas inviertan en varios sectores, o en otras ramas del mismo sector, diversificando su producción como estrategia básica y formando grupos económicos, el sector Turismo no escapa de esta realidad.

El turismo representa una rama del sector servicios, que incluye transporte, hotelería y restaurantes. Desde el punto de vista de las transacciones económicas que se realizan con el exterior, este sector significa entrada de divisas al país; turistas que ingresan y que gastan sus divisas aquí; y salida de divisas, mexicanos que viajan al extranjero y allá gastan su dinero (Guzmán, García, Mayo, & Gómez, 2016).

En México buena parte de los servicios turísticos que se prestan en están en manos de consorcios transnacionales, la inversión extranjera directa representa una ampliación del capital nacional: una ampliación directa del capital industrial y los servicios, especialmente los turísticos y comerciales del país al que llega, se despliega en las ramas y sectores más rentables, en las que existen pocos riesgos y grandes posibilidades de ganancias y generalmente se ejerce mediante empresas filiales de matrices que están en el extranjero (Méndez, 2012).

La economía mexicana sigue estando configurada con los rasgos tradicionales de una muy alta concentración de la propiedad y del ingreso, lo que en el campo empresarial se traduce en el incremento del poder económico de las mayores empresas aunque con un nuevo balance entre empresas privadas nacionales y extranjeras (Garrido, 2007).

Al inicio de los años setenta operaban en el país alrededor de 1800 empresas con capital extranjero, a las que debe añadirse un número no preciso y cambiante de compañías del país que utilizaban marcas y patentes de empresas extranjeras o que estaban ligadas a las redes de comercialización de éstas. Los vínculos con capitales del exterior para lograr una presencia en los mercados de exportación es un hecho de suma importancia.

La conexión con capitales del exterior es también significativa en el turismo, aun cuando las firmas que operan en México sean mayoritariamente de capitales del país. En turismo las transnacionales arriendan o proporcionan marcas y condiciones de administración de hoteles a inversionistas del país, además de manejar las corrientes internacionales de turismo. A finales de los años sesenta destaca la operación de Western International Hotels, filial de Western Airlines; la cadena Hilton, controlada por Trans World Airway, todas ellas norteamericanas. Otras empresas importantes en este campo son Holiday Inn, Braniff Internacional, Sheraton y Marriot Corporation.

Existía un amplio manejo de hoteles en el Distrito Federal y Acapulco. Los centros turísticos de Cancún, Ixtapa y Huatulco aún no existían. Un ejemplo de la relación eran los arrendamientos de los Hoteles Camino Real y Alameda, manejados por Western International Hotels y cuyo dueño era el Banco Nacional de México (Vidal, 2000).

En México para que se diera el desarrollo del turismo se requirió la elaboración y puesta en marcha de diversas políticas públicas interrelacionadas, tales como el proceso de articulación territorial: 1) En una primera etapa de 1925-1930 se llevó a cabo la redefinición

de la política nacional de transportes, luego de la revolución y casi un siglo de conflictos en el país; 2) de 1931 a 1950 la articulación territorial de interior y aislamiento de las costas que buscó comunicar por carretera las poblaciones más importantes y las zonas más productivas del territorio con la capital del país; 3) en una tercera etapa de 1951 a 1970 se aplicó un programa de enlaces deseables, seleccionados mediante complejos métodos técnicos con el fin de ampliar al máximo la extensión de la red nacional de carreteras y las costas; 4) de 1970 a 1982 la preocupación se centró en el desarrollo de las costas, el petróleo y el turismo. El desarrollo acelerado del turismo transnacional y el boom petrolero generaron programas que incidieron sobre la estructura vial de las costas del país.

El turismo transnacional controlado desde el exterior impulsó la relativa ampliación de las vías terrestres que requerían los principales centros turísticos y la mayor parte de las inversiones se destinaron al acondicionamiento de los sitios naturales, la edificación de los hoteles y la construcción y equipamiento de la infraestructura aérea, principal medio de transporte para el turismo extranjero. En el proceso territorial de las costas, se reforzaron las tradicionales salidas hacia el mar desde la capital del país y de ciertas capitales estatales como Guadalajara, Chilpancingo, Oaxaca, etc., cuya posición geográfica permitía el funcionamiento de puntos clave de conexión entre el interior y las costas (Chias, 1990).

Gran parte de los grupos económicos hoy consolidados surgieron en plena crisis económica en la década de los ochenta y otros adquirieron en esos tiempos nuevas formas corporativas. El manejo corporativo y su cotización en la Bolsa de Valores es el denominador común de todos ellos. Otra característica ha sido la asociación con el capital extranjero, hasta antes de finales de los años ochenta predominaban en el país grupos de capital social con grandes créditos del exterior, es decir con inversión extranjera directa (Concheiro, 1996). A la par del desarrollo del capitalismo en México, se identifican tres tipos de grupos económicos que incursionaron en el Turismo: 1) Los que se conformaron como grupo económico industrial y diversificaron al turismo; 2) El que se conformó como grupo o gran empresa de la rama del comercio e incursionó en el turismo; 3) El que se conformó como grupo o gran empresa de la rama de servicios médicos y hospitalarios e incursionó en el turismo.

### **1. Los que se conformaron como grupo económico industrial y diversificaron al turismo:**

- **Grupo Industrial Alfa**

En 1974 se fundó el Grupo Industrial Alfa y en 1975 adquirió varias empresas. Se creó Casolar para el desarrollo de complejos turísticos y compró la mayoría de las acciones de Las Hadas, un complejo hotelero ubicado en Manzanillo Colima, así como más de 500 hectáreas que rodeaban al hotel para futuros desarrollos (Flores, 2000).

En México ante la crisis de 1982 la estrategia principal de las empresas industriales fue tratar de sobrevivir y para ello aplicaron varias tácticas tendientes a conformar nuevas relaciones en otros sectores económicos tales como el comercio y el turismo, por tal motivo se asociaron con el capital extranjero y otros que ya habían incursionado en el turismo antes de la crisis vendieron activos.

Alfa es sin duda uno de los grandes corporativos que realizó una de las mayores reestructuraciones, suspendió en 1982 sus proyectos de inversión, cesó su diversificación e

inició la venta de diversas empresas. Alfa canceló proyectos y redujo gastos de administración (Alfa, 2016). Se apresuró a abandonar actividades tales como: turismo, bienes raíces y otros servicios. Las Hadas en un principio construida por el Grupo Alfa, con la crisis se vendió al Grupo Gran Turismo, empresa privada de México con participación alemana y norteamericana, propietarios del conjunto puerto Las Hadas y los Clubes Maeva y Las Hadas, a través de la Fraccionadora y hotelera del Pacífico (Frahopa) (Calderón, 2001).

- **Grupo Cementos Mexicanos**

En 1988 Cemex decidió diversificar por primera vez, se asoció con una de las empresas hoteleras más importantes de Estados Unidos, la cadena *Marriott Corporation*, para esta cadena la conjunción de fuerzas significó la posibilidad de incursionar con éxito en el mercado mexicano. Y es que desde hace varios años, Marriott deseaba instalarse en México y aunque logró presencia en Acapulco y Guadalajara, se retiró al término del contrato firmado con un particular, quien posteriormente vendió los hoteles a Promociones Turísticas Banamex.

La nueva firma: *Empresas Turísticas Cemex-Marriott* se constituyó con el 51% de Cemex y 49% de las acciones de Marriott. La función principal de la nueva firma sería la promoción de hoteles, aunque las responsabilidades estaban bien delimitadas. En efecto, Cemex se encargaría –además de la construcción de los inmuebles-, de aspectos corporativos como los manejos financieros, de planeación, administración, tesorería y relaciones laborales, Marriott por su parte, exclusivamente de la operación directa de los hoteles.

El compromiso que ambas empresas se marcaron era desarrollar para los próximos cinco años igual número de hoteles. La inversión aproximada era de \$60 millones de dólares por hotel. Se esperaba que en los próximos dos años entraran en operación un hotel en Cancún y otro en Puerto Vallarta (que ya estaban en construcción) y para los tres años restantes, un hotel en los Cabos, otro en Huatulco y uno más en el D.F. Uno de los objetivos más importantes era la captación de divisas que calcularon cercana a \$5 millones de dólares por año y por hotel (Flores A. , 1988).

No obstante para 1999 la relación entre Cemex y Marriott terminó en demanda en la *International Chamber of Commerce* ubicada en París, una de las causas que motivaron el rompimiento se vinculó con la construcción de un hotel Gran Lujo en Cancún. Cemex únicamente invirtió en Cancún y en otro hotel en Puerto Vallarta. Cemex denunció una serie de irregularidades administrativas, tales como: a) el uso de los recursos de las inmobiliarias de su propiedad para hacer visitas de inspección a otras unidades de Marriott en América Latina, que nada tenía que ver con sus intereses; b) Cemex tenía que pagar regalías por diseño arquitectónico cada año, pago innecesario toda vez que el convenio era de 60 años y renovable cada diez; c) bajos niveles de ocupación. Por tal motivo se terminó la inversión en turismo (Aguilar, 1999).

- **Grupo Copamex**

Copamex incursionó en el sector turístico, ingreso a la hotelería en 1980 con el *Hotel Holiday Inn Crowne Plaza*, que abrió sus puertas en 1983. En 1989 se le presentó la oportunidad de construir un Hotel Fiesta Americana y al mismo tiempo la empresa firmó un convenio con *Holiday Inn World Wide* para construir hoteles *Holiday Inn Express* en Nuevo León, Tamaulipas, Coahuila y Chihuahua (Expansión, 1999).

A principios de 1992 arrancó de manera exitosa el *Hotel Holiday Inn Express*, ubicado al sur de Monterrey. En septiembre del mismo año iniciaron la construcción del *Hotel Holiday Inn Parque Fundidora*. Y los planes de crecimiento incluyeron cinco hoteles más en Chihuahua, Tamaulipas, Coahuila y Nuevo León (Cedillo, 1992). Los hoteles franquiciados a la división turística del Consorcio Papelero Mexicano (Copamex), los de Monterrey y Ciudad Juárez se convirtieron en líderes de ocupación en su respectiva plaza, con tal éxito Copamex decidió construir otro par de hoteles de este tipo al poniente de la sultana del norte y en la ciudad de Chihuahua (Rico, 1994). En 1992 Copamex registró ventas por \$123,522 miles de pesos, y en 1994 logró ventas por \$144,457 miles de pesos (Expansión , 1993), (Expansión , 1995).

El compromiso era desarrollar 10 hoteles en el periodo 1995-2000 con los conceptos *Express*, *Gran Plaza* y *Convention Center*. En 1996 se anunció la construcción de un hotel de 150 habitaciones en McAllen, Texas, con la marca *Country Inn & Suites*, de la familia *Radisson*. Este proyecto se llevó a cabo, pero quedó pendiente uno en Laredo Texas, porque no consiguieron el terreno adecuado. Hasta ahí llegó la historia de *Copamex* en el sector turístico (Expansión , 1999).

- **Corporación Industrial San Luis**

Multinacional mexicana con presencia en Estado Unidos y Brasil, es una controladora de empresas que opera en las áreas minera e industrial (López Díaz, 2009). En 1988 adquirió de Visa los hoteles Hyatt, cuenta con cuatro hoteles propios: Hyatt Cancún Caribe, Hyatt Continental Acapulco, Hyatt Regency Acapulco y la Antigua Hacienda de Galindo en Querétaro. Socios mayoritarios (con 51%) de la operadora Hoteles Exelaris (hoy Impulsora Turística San Luis) que administra los hoteles Hyatt Guadalajara, Hyatt Villahermosa, Hyatt Chihuahua y Hyatt Regency Cancún. El resto de las acciones estaba en manos de la compañía estadounidense Hyatt International Corporation (Martínez, 1989).

En 1991 la Corporación Industrial San Luis, luego de un ambicioso proceso de diversificación en negocios de turismo, minería y comercio que llevó a un serio desgaste de su estructura financiera, retomó la línea de su especialidad. Decidió atender sus dos divisiones, minería y manufactura y vender la rama hotelera. Esta división con pasivos por \$75 millones de dólares, casi la tercera parte de la deuda total de la corporación. Vendió el Hyatt Continental de Acapulco en \$16 millones de dólares. Además, decidió ofrecer al mejor postor los hoteles Hyatt Regency de Acapulco y Hyatt Cancún Caribe Villa & Resort, la Antigua Hacienda de Galindo en San Juan del Río, Querétaro, además de 51% de los Hoteles Exelaris que se operaban en Chihuahua, Guadalajara, Cancún y Villahermosa.

La división hotelera representó alrededor de 15% de las ventas totales del grupo, aproximadamente \$550,000 millones de pesos en 1989 (Ortiz de Echavarría, 1991).

- **Grupo Posadas**

Sus orígenes se remontan a abril de 1967, Gastón Azcárraga Vidaurreta, pionero de la industria automotriz en México con Fábricas Automex, después Chrysler de México, durante el proceso de industrialización puso en marcha al lado de su hijo Gastón Azcárraga Tamayo y de otros inversionistas, la empresa *Promotora Mexicana de Hoteles* y aun año después la *Operadora Mexicana de Hoteles*. Incursionaron en la industria turística a través de la construcción y operación de un hotel en la ciudad de México: el Fiesta Palace, hoy Fiesta Americana Reforma (Mundo Ejecutivo, 1999).

En 1971 Posadas de México, maneja mediante un acuerdo de franquicias con una de las más importantes cadenas de hoteles en el mundo, Holiday Inns de Memphis, Tennessee, con cinco unidades en servicio, incluyendo el hotel de 200 cuartos frente al Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México. La Compañía obtuvo para Centroamérica la franquicia de Holiday Inns. Con su filial Posadas de Centroamérica, S.A., administran en 1971 dos hoteles, uno con 208 cuartos y el otro con 256. Uno en Guatemala y otro en Panamá, financiados por el Banco Mundial, el consorcio de Holiday Inns e inversionistas locales de los dos países.

La compañía solamente administra los hoteles en vez de ser propietaria de ellos, la propiedad es de inversionistas del área. Las ventajas de la franquicia son múltiples, por ejemplo están ligados al sistema de computadoras de los Estados Unidos para las reservaciones. Alrededor del mundo hay más de 1,500 oficinas que remiten los clientes hacia México, los ejecutivos van a entrenarse en las técnicas más modernas en Memphis. Posadas estandariza sus varias unidades hoteleras, independientemente de su ubicación (Expansión, 1971).

La primera alianza con Americana Hotels, empresa subsidiaria de American Airlines, permitió a *Operadora Mexicana de Hoteles* dirigir el hotel Presidente de Acapulco y dos años después el Condesa del Mar en ese puerto. En 1979 se asoció con inversionistas de Jalisco para operar el Fiesta Americana Puerto Vallarta. Este es el primer hotel que nació bajo la marca, ya que en 1981 *Operadora Mexicana de Hoteles* cambió su nombre por el de *Hoteles Fiesta Americana*. Paralelamente se gestaron dos proyectos: el Fiesta Americana Cancún y el Fiesta Americana Guadalajara.

Promotora Mexicana de hoteles y Americana Hoteles se separaron y se unió a ***Posadas de México***, compañía hotelera que nació también a finales de los sesenta, bajo la dirección de los hermanos Partt, inversionistas estadounidenses, para desarrollar en México la marca Holiday Inn a través de un sistema de franquicias. Crecieron juntos y para 1970 manejaba 625 habitaciones distribuidas en dos hoteles y una década después ya contaba con 4,500 cuartos en nueve inmuebles.

En 1982, Hoteles Fiesta Americana y Posadas de México se asociaron para crear una sola organización que adoptó el nombre de la segunda de ellas: **Posadas de México**. En 1989 Posadas de México compró el porcentaje de la compañía que se encontraba en manos de los hermanos Partt. Así nació la empresa hotelera con 13 hoteles en operación, nueve Holiday Inn y cuatro Fiesta Americana: el Fiesta Palace que era operado por Fiesta Americana y los hoteles de Vallarta, Guadalajara y Cancún (Mundo Ejecutivo, 1999).

En 1989, Grupo Posadas en busca de nuevas vías de desarrollo a través de contratos de administración y hacia finales de la década mediante la utilización de instrumentos para el financiamiento de la construcción de varios hoteles, atrajo inversionistas nacionales y extranjeros, que posibilitaron incursionar en nuevos frentes y registrar un crecimiento sin precedente con la adquisición de los hoteles:

- Fiesta Americana Tijuana
- Fiesta Americana Aeropuerto
- Sol Caribe Cozumel
- Fiesta Americana Condesa Cancún

- Fiesta Americana Coral Beach Cancún
- Fiesta Americana Cozumel Reef

Se contabilizaron 30 hoteles con cerca de 11 mil habitaciones. En los noventa surgió el concepto Fiesta Inn, que pronto se convirtió en la marca hotelera de mayor crecimiento nacional. La firma de contratos con diversos grupos de inversionistas comenzó a nutrir una lista de nuevos hoteles en plazas en donde la empresa aún no estaba presente. Se construyeron Fiesta Inn en Chihuahua, Aguascalientes, Jalapa, Puebla, Oaxaca y Monterrey. A través de esta cadena la empresa logró extenderse en el territorio nacional, ofreció un servicio especializado de hospedaje al hombre de negocios y un rendimiento a los inversionistas que se le unieron. 11 hoteles Fiesta Americana posicionaron a la marca como una cadena de lujo casual.

En 1992 Posadas inició su expansión hacia el sur de Estados Unidos, surgió Fiesta Americana Internacional y con ella nuevos destinos para el desarrollo de su operación hotelera en América Latina. Al margen de las asociaciones y adquisiciones de hoteles, se preocupó por construir y operar sus propios hoteles, manteniendo la mezcla de su inventario entre ciudades y playas; con la mitad en cada segmento permitiendo que en épocas de ocupaciones bajas las plazas se compensaran unas con otras (Rozenberg, 1994).

En 1994 Posadas contaba 37 hoteles (Fiesta Americana, Fiesta Inn y holiday Inn), de los cuales 11 eran de su propiedad, siete en México y cuatro en Estados Unidos de Norteamérica. Además de dedicarse a la construcción y arrendamiento, proporciona equipos para hoteles y restaurantes, así como al desarrollo turístico, mediante su subsidiaria Compañía Proveedora de Hoteles. En 1994 inauguró el Fiesta Inn de Puebla con 148 habitaciones.

En 1995 el Grupo Posadas programó una inversión por 40 mdd para la construcción de su primer hotel en Venezuela. Firmó una alianza con la financiera estadounidense Morgan Stanley Real State Fund, para invertir 200 mdd en México y América Latina en 1996. Ese año el grupo registra ingresos de 12 mdp por la venta del Hotel Sheraton de San Antonio. En 1997 su participación en el mercado nacional equivalía a 20% dentro del segmento de cuartos con 4 y 5 estrellas y ese año lanzó el nuevo proyecto Fiesta Americana Vacation Club, consistente en la venta de unidades tipo departamento dentro de la misma área de sus hoteles con una inversión de 70 mdd.

Su estrategia de crecimiento por la vía de contratos de administración con base en las oportunidades del mercado para mejorar la operación y comercialización de más hoteles. En 1997 se asocia con Altos Hornos de México (AHMSA) y planean la inversión de 6 mdd en la construcción de un fiesta Inn en Monclova. Adquiere tres hoteles de la cadena Ceasar Park en 123 mdd, operación fondeada con un bono convertible por 60 mdd y el resto con deuda a largo plazo, en 1998, y para ese año la cadena cuenta con 54 hoteles y 12 mil habitaciones. Además destina 150 mdd en la ampliación de sus dos cadenas principales: Fiesta Americana y Fiesta Inn e inaugura dos hoteles de su cadena Fiesta Inn en Toluca y Monterrey (López Díaz, 2009).

La decisión de internacionalizar sus inversiones que tomaron un conjunto de grandes empresas mexicanas durante los años noventa, corresponden en su mayoría al sector industrial, y operó sobre la base de tendencias históricas y condiciones de contexto relevantes para dicha decisión, en el caso del turismo, en una muestra de empresas mundiales con datos de 1997, se identifica sólo al grupo Posadas. Su conducta estratégica en el periodo de 1983-1998 señala que en el marco de su estructura continuó con la línea tradicional de negocios, y



como modalidad de crecimiento, invirtió en modernización, internalizó sus inversiones y abrió nuevos hoteles en el exterior.

Grupo Posadas llegó a Sudamérica en 1998 con la compra a un grupo japonés de tres hoteles (dos en Brasil y uno en Argentina) (Acotto, 2006). Con 30 años de operar hasta 2000, el grupo se visualizó dentro y fuera de México abarcando cada vez un mayor mercado, con 77 hoteles que posee en Latinoamérica y que lo posicionan como el líder de la región (Hernández, 2000).

En 1998 adquirió la marca Caesar Park para Latinoamérica y el Caribe (Romo, 1998). Sumó tres hoteles con una trayectoria de prestigio en Brasil y Argentina. En 1999 creó The Exploreal, su cuarta marca hotelera, incursionando en el segmento de soft adventure, que ofrecía a los huéspedes experiencias de exploración y entretenimiento en dos hoteles en Koohunlich y la costa Maya, en el estado de Quintana Roo (Mundo Ejecutivo, 1999). En Estados Unidos Posadas cuenta con 7 hoteles con formatos diversos que suman 1,200 habitaciones, representan el 12% de la oferta del grupo y contribuyen con algo más del 20% de los ingresos totales. La región latina se representa por cuatro hoteles de la marca Caesar Park adquiridos en 1998 y ubicados en Río de Janeiro, Sao Paulo Fortaleza y Buenos Aires, con una oferta de 800 habitaciones que participan con 7% de la oferta total y 8% de los ingresos del grupo, logrando una ocupación de 65% (Mundo Ejecutivo, 2000).

En búsqueda de resultados para el Grupo Posadas en 1998 comenzó a establecerse como una firma de carácter regional en el sur de Estados Unidos y Centro América y en resultados para el país, desarrollo de recursos humanos y capacidades tecnológicas en el campo de la hotelería; entre sus restricciones para el desarrollo del proceso de internacionalización, Posadas enfrenta competencia internacional en la región y restricciones financieras por ello su visión y estrategia a futuro del papel de proceso de internacionalizaciones es expandir sus marcas hoteleras y servicios de administración hacia América del Sur (Garrido, 1999).

El Grupo Posadas invierte en el exterior a fin de conformarse como empresa de carácter regional, ganando escala y eficiencia mediante el uso de sus marcas hoteleras y servicios de administración de hoteles bajo su franquicia, el objetivo de las inversiones es market seeking, quienes no tenían una experiencia previa en los mercados de destino de las inversiones, su forma de inversión fue la compra de hoteles (Belice) y operación de hoteles para terceros (Estados Unidos), sus firmas socias: Club Vacacional con Hilton Grand Vacations Club, su estructura organizativa fue de integración simple y sus ventajas de localización identificadas en los países receptores, fue la ubicación en centros urbanos para negocios y en áreas turísticas de playa con alta demanda internacional. Entre las ventajas de internacionalización, este grupo buscó desarrollar marcas hoteleras propias que incluyen la propiedad y administración de los hoteles. Incrementar el valor agregado por integrar servicios de entretenimiento.

Entre las ventajas propietarias identificadas en el proceso de internacionalización del grupo Posadas, en relación al Management es importante como operadora, desarrolladora e inversionista en hotelería, en términos de tecnología de proceso, adoptan tecnologías para servicios de entretenimiento hotelero global a nivel internacional, y en tecnología de producto, crean productos diferenciados sobre la base de criterios de estandarización para asegurar calidad homogénea, en términos de comercialización poseen una red de comercialización nacional y regional, y en torno a su manejo financiero, debió estructurar deuda luego de una grave crisis en 1995. Buscando consolidar su situación financiera emitió

eurobonos y se situó como la operadora hotelera más importante de México y América Latina (Chudnovsky, Kosacoff, López, & Garrido, 1999).

Grupo Posadas en 1999 reestructura un paquete financiero por 60 mdd con International Finance Corporation, una división del Banco Mundial, compuesto de deuda y capital para desarrollar cinco proyectos hoteleros y la sustitución de líneas de crédito de mediano a largo plazo con un costo de deuda menor. Inaugura el hotel Fiesta Americana Los Cabos, primero en ofrecer el sistema de tiempo compartido bajo el nombre de Fiesta Americana Vacation Club, y en Ciudad Juárez realiza una inversión de 9.6 mdd para la construcción del Hotel Fiesta Inn. Ese año ocupa el lugar 75 por el monto de sus exportaciones totales, 567 mdd entre las 100 grandes exportadoras; además concluye un proceso de reorganización de sus operaciones en tres regiones: 1) centro, occidente y sur; 2) norte y Estados Unidos y 3) Sudamérica.

En 2000 formó una alianza con Delta Air Lines a través de la cual los miembros de Delta Sky Miles ganarán millas por alojarse en los hoteles: Caesar Park, Fiesta Americana y Fiesta Inn. Así mismo firma un contrato con Gaissler and Solon, una de las constructoras más importantes de Brasil, para edificar un hotel de la marca Caesars Business en la ciudad de Bello Horizonte, con una inversión de 15 mdd y que estará bajo el esquema de arrendamiento durante 20 años (López Díaz, 2009).

En términos de expansión y diversificación de tipo de productos en 2005 inaugura el primer hotel de tres estrellas con la marca One Hotels, en Patriotismo y Puente La Morena en la colonia Nápoles de la Ciudad de México (Lezcano, 2005). En 2006 fue incluido entre los 50 grupos que más invierten en investigación y desarrollo en la rama del turismo, con 2.21 millones de dólares y un estímulo fiscal de 0.66 millones de dólares (Eggers, 2006). En 2007 firmó un acuerdo por 150 millones de dólares con la desarrolladora Gicsa y Grupo GDI para la construcción de 22 hoteles en las principales zonas de negocios del país. El 100% del capital lo aportaron GDI y GICSA (50% cada uno) mientras que Posadas se encargó de la operación hotelera, formará la mayor parte de la cadena ONE Hotels, incrementa así en 25% su capacidad pasando de 95 a 120 hoteles (Méndez A. , 2007). En 2008 Grupo Posadas, dio apertura a su hotel Aqua Cancún, perteneciente a Luxury Life Stylem ( Mundo Ejecutivo, 2008).

En 2010 Grupo Posadas salió de Nuevo Grupo Aeronáutico (controlador de Mexicana de Aviación, Link y Click) , después de comprar Mexicana por 165 MDD Gastón Azcárraga vendió su participación accionaria en la aerolínea (31%) por un valor simbólico, como consecuencia, redujo su rentabilidad, dejó de vender viajes todo pagado o VTP al no contar con una línea aérea y perdió parte de los clientes que sus hoteles tenían asegurados (la tripulación de las aerolíneas), además afectó los ingresos del gremio hotelero y de las agencias de viaje; por ello elaboró un plan de reestructuración para reducir costos operativos, el cual entró en vigor en 2011. El cambio consistió en apostar por otros nichos y promover paquetes "Todo incluido" en sus resorts, en hoteles ubicados en Cancún y Cozumel (Guerrero, 2011).

*Grupo Posadas en sus planes de expansión para 2013 y 2014 contempló la apertura de 32 hoteles con una inversión estimada en 287 mdd, sumando 4,454 habitaciones más. De este monto de dinero, sólo 10% será invertido por Posadas y el resto por inversionistas terceros.*

Se identificaron a través del tiempo las empresas o activos del grupo económico tales como: los Hoteles Fiesta Americana, Hoteles Fiesta Inn, Posadas de México, Posadas USA; Promotora Caribe, Hotel Condesa del Mar; Hotelera Los Cabos; Porto Ixtapa; Fondo Inmobiliario Posadas; Posadas América del Sur; Desarrollo Arcano; Compañía Proveedora

Hotelera; Sistema Director de Proyectos; Proyectos y Construcciones Q B.; Inmobiliaria San Nicolás; Inmobiliaria Pedro de Alvarado; Inmobiliaria Hotelera Yucatán; Hotelera Mazatlán.

**Tabla 1. Ventas de Grupo Posadas**

1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996
39516	39842	102109	106138	124877	137727	585548	882235	1179400
1997	1999	2000	2001	2003	2004	2005	2006	2007
1453119	2751167	3688.06	3559.9	3916.1	4474	5126.8	5229.6	5948.9
2008	2010	2011	2012	2013	2014	2015		
6884	66887	7202	6139.9	8550.4	5848.3	6901.2		

Fuente: Elaboración propia con base en los registros anuales de las 500 grandes empresas que publica la Revista Expansión. \* El 1 de enero de 1993 se introdujo el nuevo peso, el cual le quitaba 3 ceros al anterior, de tal manera que 1,000 pesos anteriores a enero de 1993 equivalen a 1 nuevo peso (N\$), por lo cual la Revista Expansión Año XXV, Vol. XXV, No. 622 agosto 18, año 1993 (de donde fue extraída la información correspondiente al año 1992) reporta las ventas bajo la nueva unidad monetaria. Esta unidad fue denominada nuevo peso hasta el 31 de diciembre de 1995 y simplemente peso desde el 1 de enero de 1996 hasta la actualidad.

Fuente: <http://www.banxico.org.mx/billetesymonedas/disposiciones/circulares/circular2026/dof15nov95.html>. De 1987 al 1999 se contabilizaban las ventas en miles de pesos y a partir del 2000 en millones de pesos.

- **Grupo Sidek**

El Grupo Sidek cuyo capital deriva de fábricas de maíz y trigo, una empresa de instalaciones eléctricas, aparatos eléctricos y después la siderúrgica un proyecto financiado casi por entero con capital alemán y que incorporó tecnología de punta. El grupo abarcaba el 4% del mercado nacional con una gama de productos tales como: aceros estructurales, especiales, de alta resistencia y de alto y bajo carbono y de la cual exportaba 25% de su producción total.

En la época cuando el turismo iniciaba un boom y Fonatur otorgaba créditos blandos a 10 años, con una tasa fija de 11% Grupo Sidek decidió construir un hotel de 200 cuartos, el Hotel Plaza Las Glorias Puerto Vallarta, de ahí la creación de Fitursa, una compañía hotelera independiente, se asociaron con Gastón Azcárraga, con base en una participación global en su grupo y construyeron el Fiesta Americana frente al Aeropuerto de la Ciudad de México.

No obstante, a pesar de que la empresa acerera creció y se consolidó a finales de 1986 como una planta moderna y diversificada, decidieron diversificar ante la incertidumbre del mercado acerero que sufrió un descalabro debido a que el precio oficial del acero no se incrementó en una proporción similar a la inflación de costos; por ello, firmó un importante convenio de fusión con *Fomento de Inversiones Turísticas, S.A. (FITURSA)*, una pujante empresa del área turística.

Se fusiona con Fitursa, que de dicho sea de paso su dueño es su hermano el ingeniero José Martínez Guitrón. Fusión que con capitales contables, le toca 55% a la parte turística y

45% a la industrial. Antes de la crisis de 1982, en 1980 el grupo compró en Puerto Vallarta un predio de 1,700,000 metros cuadrados (178 hectáreas). Y con él se inició un desarrollo integral turístico que -con el nombre de Marina Vallarta-comprendía la construcción de una marina, un campo de golf de 18 hoyos, un centro comercial, una zona para la construcción de ocho hoteles de cinco estrellas, así como sección residencial y otra para condominios. La empresa subsidiaria del grupo encargada de desarrollar la marina era la Impulsora Turística Vallarta.

La crisis obligó a detener el proyecto turístico y a fin de modernizar los equipos para mejorar la calidad del acero, abatir costos y ser más productivos, la atención de Sidek se centró en la Siderúrgica de Guadalajara (Sigudad) la principal empresa y de mayor tradición del grupo, su división acero se integra por: Postes y Equipos, Ferriforjas, Pacific Steel Inc, (ubicada en San Diego, California) Sidek International, Inc (en Houston, Texas); Metálica Las Torres; Sideaceros; y Promotora Mexicali. El grupo cuenta con una división de productos intermedios (fabricación de estructuras para almacenajes).

Sidek ya operaba con la Bolsa de Valores, por un lado Fitursa ofrecía a Sidek su amplio y exitoso curriculum en el turismo y el grupo siderúrgico brindaría sus conocimientos de operar como una empresa pública (Expansión, 1987).

Sidek en un cambio de acciones con ICA y Grupo Financiero Banamex Accival, Sidek adquirió los hoteles Radisson, con 58% de las acciones, y posteriormente vendió el Radisson Cancún. con esta compra Situr se colocó como el mayor propietario de hoteles en México. Desarrolló la Marina Kona Kai en San Diego, California, y compró un hotel en Los Ángeles; en Costa Rica cuenta con el proyecto ecoturístico El Papagayo de 900 hectáreas; además del hotel Caribbean Villages de 1,321 cuartos en República Dominicana.

En los ochenta, inversionistas nacionales e internacionales fueron atraídos después que Sidek ingresó a la Bolsa de Valores neoyorkina, así como fuentes de financiamiento. American Stock Exchange y la New York Stock Exchange (Expansión, 1994).

Grupo Sidek inició un megaproyecto: Marina Ixtapa, megaproyecto tripartita (federal. estatal-particular), con una inversión superior a \$1.4 billones de pesos, una generación total de 6,000 empleos directos, 14,000 indirectos y una población esperada de 18,000 turistas; participaron para arrancar la Marina Ixtapa: Secretaría de Turismo, Fondo Nacional de Fomento al Turismo (Fonatur) y el Gobierno de Guerrero; el proyecto incluyó hoteles, condohoteles, villas, servicios náuticos, marina, campo de golf, centro comercial y club de tenis, entre otros servicios (Martínez, 1990).

Posteriormente crearon las empresas Desarrollos Turísticos del Pacífico y Desarrollos Turísticos del Caribe, en sociedad con los bancos Security Pacif National Bank y el Manufacturers Hanover Trust, a fin de extender su cadena hotelera en diversas playas del país. La complejidad operativa que fue tomando Sidek con la diversidad de negocios que fue acumulando, aunada a un mayor grado de especialización de los inversionistas nacionales y extranjeros, provocaron que los Martínez Guitrón segmentaran las actividades de la holding en dos grandes grupos (Situr y Simec) para atenderlos en forma independiente. De ahí la idea de listar previamente a ambos grupos en la Bolsa Mexicana de Valores y en los mercados internacionales. La ideal del grupo era detentar 45% del proyecto, invitar a inversionistas locales con 45% y a extranjeros con 10% ya que aportarían tecnología y mercados. Recurrió Situr a créditos blandos de bancos extranjeros e instituciones mexicanas de fomento, como Bancomext y Fonatur.

Sidek fue el primer grupo mexicano que abrió en 1989 los famosos American Depositary Receipts (ADR's) tras una década en que ninguna empresa nacional se había registrado. La sofisticación del sistema integral de negocios del grupo se basó en una participación evolutiva en los mercados internacionales: desde joint-ventures y colocaciones privadas, hasta salidas públicas con acciones en distintas bolsas.

Desde antes de la fusión con Sidek, Situr (en ese entonces Fitursa) ya contaba con la participación de accionistas extranjeros, precisamente del viejo continente: las firmas irlandesas GPA Group e Irish Life Assurance. En busca de mayor financiamiento, en diciembre de 1991 se llevó a cabo la colocación simultánea en México, Estados Unidos, Inglaterra, Escocia, Francia, Alemania, Suiza y España. De los 100 millones de acciones (en dos series) que se emitieron, 80 se fueron al extranjero y sólo 20 se quedaron en casa. Con Fonatur, Situr firmó un contrato de coinversión con Robinson Clubs, una corporación germana líder en el desarrollo de clubes turísticos. De entrada, construirían en conjunto dos resorts en Huatulco y en el corredor Cancún-Tulum, que entrarían en operación en 1993. Un joint-venture en México con Thomas Cook, la cadena inglesa de agencias de viajes.

En 1992 Situr es propietaria de 12 hoteles con más de 3,500 habitaciones en total (Plaza Las Glorias, de cuatro estrellas, y Continental Plaza, de cinco), esparcidos en las costas caribeñas del Pacífico y en el aeropuerto de la ciudad de México. Ante problemas con un crédito de Fonatur, en época de devaluaciones aceptaron la invitación de Resorts Condominium International (RCI) para participar en los tiempos compartidos extendiendo así sus dominios, pero comprometiendo sólo el 30% de sus activos (Martínez, 1992).

En 1994 Holiday Inn Worldwide firmó un joint venture con el Grupo Situr de Guadalajara. De la coinversión surgió Desarrolladora Siba que planeó construir 10 hoteles Express en diferentes plazas del país. Los grupos franquiciantes reciben el beneficio tecnológico del *Holidex 2000*, un sofisticado sistema que permite, a nivel global, hacer 30 millones de reservaciones al año, con alto nivel de seguridad y de consistencia para los usuarios e intermediarios (Rico, 1994). En 1995 Sidek se declaró insolvente en el pago de sus deudas, con lo cual se inició la crisis del grupo y fue intervenido por sus acreedores bancarios comandados por Banamex. Se establecieron paquetes de liquidación:

Paquete 1: Hotel Continental Plaza Pedregal en la Ciudad de México;

Paquete 2: Hotel Continental Plaza Acapulco;

Paquete 3: Hotel Plaza Las Glorias, Acapulco;

Paquete 4: Hotel Continental Plaza Vallarta;

Paquete 5: Hotel Plaza Las Glorias, Puerto Vallarta;

Paquete 6: Hotel Plaza Las Glorias Cancún.

Sidek al alejarse del turismo, en parte, dejó de ser un conglomerado altamente diversificado puesto que sus inversiones incluían el comercio, construcción, producción de equipo y material de transporte, metales no ferrosos, productos metálicos, maquinaria y equipo, servicios inmobiliarios y siderurgia (López Díaz, 2009).

**Tabla 2.** Ventas de Grupo Situr

<b>1994</b>	<b>1995</b>	<b>1996</b>	<b>1997</b>	<b>1999</b>
1979921	1872206	1865129	3327333	4240781

Fuente: Elaboración propia con base en los registros anuales de las 500 grandes empresas que publica la Revista Expansión. De 1987 al 1999 se contabilizaban las ventas en miles de pesos.

## **2. El que se conformó como grupo de la rama del comercio e incursionó en el turismo:**

### **• Grupo Palace Resorts**

Descendientes de inmigrantes libanes los hermanos José Chafic y Jorge Chapur de Mérida, Yucatán iniciaron sus actividades económicas en el comercio en 1952 con Central de Telas Chapur, una tienda departamental que en 2009 abrió su primera y única sucursal regional, Gran Chapur Cancún, parte de su capital comercial generado se pasó al turismo, y en 1984 fundaron Palace Resorts, inaugurando su primer hotel Beach Palace en 1985, pioneros en la modalidad "todo incluido". Incrementaron sus negocios por la Riviera Maya y el Caribe, e incluso en República Dominicana con su hotel Punta Cana. *En 2009, adquirieron los derechos de la marca Hard Rock Hotels.* Constituyen un gigante turístico con más de 7,700 habitaciones, si se cuentan las 1,790 que tiene en su hotel de Punta Cana, en República Dominicana.

En enero de 2012 Grupo Palace Resorts separó sus 11 hoteles en dos operadoras:

1.- Hoteles Palace Resorts; Moon Palace Golf & Spa resort, Beach Palae, Sun Palace, Playacar Palace, Le Blanc Spa Resort, Cozumel Palace e Isla Mujeres Palace.

2.- Hard Rock Hotels: Hard rock Hotel Punta Cana (república dominicana), Hard Rock Vallarta, Hard rock Aventura y Hard Rock Cancún (Guerrero & Clavijo, Sucesión en el caribe, 2012).

## **3. El que se conformó como grupo de la rama de servicios médicos y hospitalarios e incursionó en el turismo:**

### **• Grupo Real Turismo**

La historia de la Compañía se remonta al año de 1958, cuando el nombre de Camino Real fue utilizado por primera vez para la apertura del Hotel Camino Real Guadalajara. En 1959 Hoteles Camino Real es fundado por Banamex y un grupo de inversionistas privados. Durante 1962 se firma un contrato de afiliación con Western Internacional Hotels (quienes se convertirían después en Westin), estableciendo en México la primera Cadena Hotelera de lujo con representación internacional.

Grupo Real Turismo, S. A. B. de C. V. se constituyó en México el 9 de junio de 1980 bajo la denominación *Casamar, Bienes Raíces y Turismo, S. A. de C. V.* El 9 de octubre de 1987 cambió su denominación por la de *Grupo Camino Real, S.A. de C.V.* Se conformó

como grupo con socios dueños de hoteles, y con recursos de la Bolsa de Valores -\$28 888.9 millones de pesos-. Su asociación con Westin Hotel & Resorts (Expansión, 1988). El 31 de octubre de 1988 se transformó en *Real Turismo, S. A. de C. V.* Es la tenedora de las acciones de Hoteles Camino Real, cadena integrada por 16 hoteles, mismos que atravesaron un proceso de licitación debido a problemas financieros (López Díaz, 2009).

El grupo hotelero de Israel y Pablo Brener y Moisés y Anselmo Cosío, fue renombrado Real Turismo, como nueva razón social. Real Turismo controlaría no sólo las cadenas hoteleras Camino Real, Calinda y la recién adquirida Fraccionadora y hotelera del Pacífico (Frahopa), sino también las empresas relacionadas con otras áreas del sector turístico. Todo ello con el fin de conseguir una mejor integración en sus operaciones. (El consorcio hotelero dio un paso firme cuando, aún denominándose Grupo Camino Real, efectuó una colocación primaria de acciones a finales de 1987, en el año del crack).

Real Turismo compró al Grupo Industrial Alfa el porcentaje de Frahopa que le correspondía. Por éste pagó un equivalente a \$30 millones de dólares en diciembre de 1988 y alrededor de \$20 millones de dólares por la obtención del porcentaje que estaba en manos de Deac, Seattle y Fonatur.

Real Turismo, S.A. de C. V. compañía tenedora de las acciones de Hoteles Camino Real, Hoteles Calinda y Fraccionadora y hotelera del Pacífico. Hoteles Calinda compró el Cuernavaca Raquet Club. Real Turismo controlaba sólo el 43% de las acciones de la agencia de viajes. Solymex un manejador individual de turismo receptivo, el cual podría vender excursiones a terceros, ofreciendo crédito con instrumentos bancarios (Expansión, 1989).

El 5 de junio del año 2000, la Compañía es adquirida por uno de los grupos más importantes y sólidos del país: *Grupo Empresarial Ángeles*, por ende el grupo Ángeles obtiene su capital de la actividad económica de servicios médicos, y como parte de su diversificación transfiere capital al turismo dentro del mismo sector servicios.

Las principales subsidiarias de la Compañía tienen como actividad principal la operación y administración de hoteles; asimismo, con empresas inmobiliarias y de servicios complementarios a las actividades comerciales que realizan. Cuentan con tres marcas enfocadas a diferentes mercados:

*Quinta Real*: fundada en 1992, esta marca está enfocada al sector de Gran Turismo con operaciones de hoteles de lujo en inmuebles con relevancia histórica, en las principales ciudades de la República Mexicana, ciudades coloniales y los mejores destinos de playa.

*Camino Real*: enfocada al sector de 5 estrellas, es reconocida desde sus inicios en 1959 por su alta calidad en servicio y hoteles localizados en las ciudades de negocios más importantes, así como en los principales puertos turísticos de la República Mexicana.

*Real Inn*: cadena de hoteles urbanos creada en 2012 por Grupo Real Turismo, con hoteles localizados en los destinos económicos más importantes de México. La marca está enfocada en atender las necesidades del sector 4 estrellas “business class”. En 2013, anunció la apertura de cinco hoteles más bajo las marcas Camino Real y Real Inn, con una inversión

de 85 mdd, que también incluye la remodelación de un restaurante en el Camino Real de la Ciudad de México y la inauguración de otro en el Quinta Real Guadalajara.

En 2013 contaba con 24 hoteles propios y 17 hoteles operados, que en total suman más de 7,138 cuartos en 16 destinos ubicados en las ciudades y playas más codiciadas de México y uno en El Paso, Texas, Estados Unidos. Grupo Real Turismo ha logrado convertirse en líder de centros de consumo de sus marcas propias tales como: Kyo Grill, La Huerta, María Bonita y Token. Además de ser el operador de reconocidos restaurantes internacionales como: Bice Bistro, China Grill, Moon Bar, Morimoto y BeefBar.

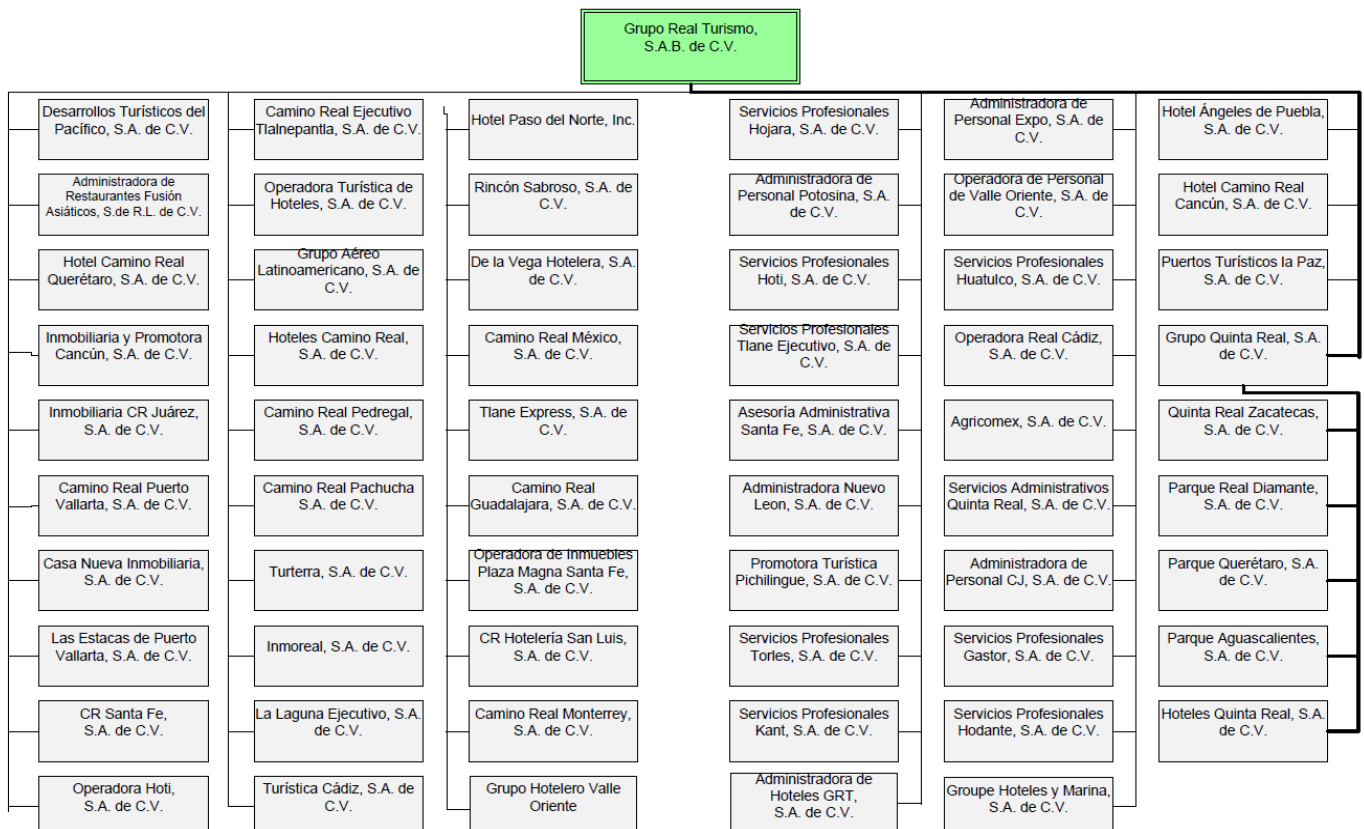
Por otra parte la Revista Forbes, señala que entre los grupos económicos sean éstos de capital nacional o internacional que más invierten en el sector turismo se cuentan: el Grupo Posadas, Pueblo Bonito, Grupo Real Turismo, Hoteles City, El Cid Resorts, Grupo Experiencias Xcaret, Grupo Vidanta, Grupo Palace Resorts, Grupo Questro, Las Brisas, Grupo Velas (Armenta, 2013).

**Tabla 3. Ventas de Real Turismo**

2000	2001	2003	2004	2005
1025.49	918.9	1260.7	1476	1447.1
2006	2012	2013	2014	2015
1744.1	2230.1	2912.5	2823	2843.2

Fuente: Elaboración propia con base en los registros anuales de las 500 grandes empresas que publica la Revista Expansión. A partir del 2000 se contabilizan las ventas en millones de pesos.

**Imagen 1. Composición de Grupo Real Turismo**





En la evolución de los tres tipos de grupos se refleja una elevada concentración económica de capital nacional, de inversión extranjera directa y de apoyo del Estado; los grupos económicos del turismo pertenecen a las 500 grandes empresas de México. Destaca el Grupo Posadas como una multinacional latinoamericana. Se observaron procesos de creación de infraestructura hotelera y adquisiciones dando paso a el crecimiento de los grupos y competencia en la economía global.

## 2. CONCLUSIONES

- El Estado impulsó la redefinición de la política nacional de transportes y la construcción y equipamiento de la infraestructura aérea; la articulación territorial que incluían las costas, toda vez que el gran atractivo para el turismo transnacional son sus playas, así como al acondicionamiento de los sitios naturales. Por su parte las estrategias que consideraron los grupos que invirtieron en turismo dieron mayor importancia a la infraestructura hotelera, subsumiendo en sus hoteles los servicios de restaurantes.

- Hasta antes de la crisis de 1982 los estrategas empresariales consideraron que la diversificación en múltiples actividades era la mejor manera de crecer, ya que atender varios mercados aumentaba las ventas y era posible aminorar los efectos de la crisis si se contaba con actividades contra cíclicas.

- Una característica de las grandes empresas para captar capitales es su suscripción en la Bolsa de Valores. Con la colocación de acciones en la bolsa, captan recursos de pequeños y grandes ahorradores, quienes participan así en la propiedad de las compañías. Las empresas adquieren una buena parte de su capital de esta manera y distribuyen las utilidades por medio de sus dividendos.

- La política económica sustentada en la apertura comercial, la desregulación y la apertura financiera, las privatizaciones, el impulso a la inversión extranjera y el apoyo a las grandes empresas ha permitido que estos grupos económicos turísticos presenten un desarrollo dinámico perfilando una estructura de mercado de tipo oligopolica aparejada de un incremento en sus ventas.

- Entre las estrategias de crecimiento de los grupos se detectaron: 1) expansión de operaciones; 2) creación de nuevas marcas y/o su adquisición; 3) estrategia de cobertura geográfica; 4) asociación con el capital extranjero; 5) venta de activos ante la crisis de 1982 y deudas; 6) construcción y operación de hoteles; 7) adquisición de franquicias como repuesta de los grupos nacionales para afrontar la competencia internacional; 8) reestructuración ante deudas; 9) inversión en la modernización de hoteles; 10) procesos de reorganización de operaciones; 11) desarrollo de marcas hoteleras propias; 12) compra de hoteles y operación de hoteles para terceros; 13) diversificación de la oferta: viaje todo pagado, todo incluido y servicios de entretenimiento; 14) mezcla de oferta de servicios de hotelería entre ciudades y playas a fin de compensar las épocas de baja ocupación; 15) apertura de hoteles en el exterior.

## BIBLIOGRAFÍA

- Mundo Ejecutivo. (2008). *Mundo ejecutivo* , 148.
- Acotto, R. (2006). Express. *Revista Expansión* , 17.
- Aguilar, A. (1999). Divorcio . *Revista Mundo Ejecutivo* , 8-10.
- Alfa. (2016). *Alfa*. Recuperado el 20 de noviembre de 2016, de <http://www.alfa.com.mx/>
- Armenta, G. (12 de junio de 2013). *Forbes* . Recuperado el 08 de noviembre de 2016, de <http://www.forbes.com.mx/los-inversionistas-mas-poderosos-en-turismo/#gs.h4fOEIo>
- Calderón, G. (2001). *Construcción y Reconstrucción del Desastre*. México: Plaza y Valdés .
- Cedillo, J. (1992). Copamex: el reencuentro . *Revista Expansión* , 123-124.
- Chias, L. (1990). Articulación de las costas mexicanas. *Revista Mexicana de Sociología* .
- Chudnovsky, D., Kosacoff, B., López, A., & Garrido, C. (1999). *Las multinacionales latinoamericanas: sus estrategias en un mundo globalizado*. Argentina: Fondo de Cultura Económica.
- Concheiro, E. (1996). *El gran acuerdo: gobierno y empresarios en la modernización salinista*. México: IIE UNAM-Ediciones Era.
- Eggers, L. (2006). Las que más experimentan . *Revista Expansión* , 97-98.
- Expansión . (1988). Camino Real en el sendero bursatil. *Revista Expansión* .
- Expansión . (1999). El reparto. *Revista Expansión* , 74.
- Expansión . (1995). Las 500 empresas mas importantes de México . *Revista Expansión* .
- Expansión . (1993). Las 500 empresas más importantes de México. *Revista Expansión* .
- Expansión. (1999). El reparto. *Revista Expansión* , 74.
- Expansión. (1994). Grupo Sidek ¿Alguien crece más rápido? *Revista Expansión* .
- Expansión. (1989). Los caminos de Real Turismo. *Revista Expansión* .
- Expansión. (1987). Sidek-Fitursa: De la fundición a la fusión . *Revista Expansión* .
- Expansión. (1971). Turismo: Una franquicia hotelera. *Revista Expansión* .
- Flores, A. (1988). Cemex-Marriott: El turismo en la mira. *Revista Expansión* , 54-55.
- Flores, O. (2000). *Monterrey Industrial 1890-2000*. México: Universidad de Monterrey.

- Garrido, C. (1999). El caso mexicano. En D. Chudnovsky, B. Kosacoff, & A. López, *Las multinacionales latinoamericanas: sus estrategias en un mundo globalizado* (págs. 167-258). México: Fondo de Cultura Económica .
- Garrido, C. (2007). El dinosaurio de Monterroso y la economía mexicana. ¿son los monopolios los causantes del atraso en el país? *Revista Este País* , 9.
- Guerrero, C. (2011). Salida de emergencia . *Revista Expansión* , 169-172.
- Guerrero, C., & Clavijo, D. (2012). Sucesión en el caribe. *Revista Expansión* , 142-148.
- Guzmán, A., García, V., Mayo, A., & Gómez, A. (2016). *El sector del turismo en Tabasco*. México: Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.
- Hernández, A. (2000). Edición Especial. *Mundo Ejecutivo* , 201-204.
- Lezcano, N. (2005). Hotel Express. *Revista Expansión* , 119-124.
- López Díaz, P. (2009). *Diccionario de la Clase Empresarial Mexicana*. México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Martínez, J. (1989). Corporación Industrial San Luis: el largo plazo en la mira. *Revista Expansión* .
- Martínez, J. (1992). Sidek no toma vacaciones . *Revista Expansión* , 45-50.
- Martínez, J. (1990). Sidek: la alianza con el mar. *Revista Expansión* , 45-46.
- Méndez, A. (2007). *Mundo Ejecutivo* .
- Méndez, J. (2012). *Problemas económicos de México y sustentabilidad*. México: Mc Graw Hill.
- Mundo Ejecutivo. (2000). *Mundo Ejecutivo* , 42.
- Mundo Ejecutivo. (1999). Edición Especial Las 100 Empresas del siglo en México. *Revista Mundo Ejecutivo* , 218-220.
- Mundo Ejecutivo. (1999). Las 100 Empresas del Siglo en México. *Mundo Ejecutivo* , 218-220.
- Ortiz de Echavarría, J. (1991). Corporación Industrial San Luis horizonte minado. *Revista Expansión* .
- Rico, G. (1994). Holiday Inn. *Revista Expansión* , 85-88.
- Romo, L. (1998). *América Economía* , 22-23.
- Rozemberg, D. (1994). Los hoteleros no toman vacaciones. *Revista Expansión* .

Vidal, G. (2000). *Grandes Empresas, Economía y Poder en México*. México: UAM-Plaza y Valdés Editores.