

## ESTRATEGIAS ECONOMICAS DEL GRUPO XCARET

Beatriz Pérez Sánchez<sup>1</sup>

### Resumen:

La difusión y explotación del patrimonio natural y cultural de México reviste gran importancia para la economía, los grupos económicos dedicados al turismo capitalizan estos recursos y son fuente generadora de riqueza y empleo. El turismo de entretenimiento combinado con el de sol y playa, ofrece parques naturales y contruidos ex profeso, así como hoteles y recorridos. **Objetivo:** analizar las estrategias, dimensiones y estructura que le permitieron al Grupo Xcaret constituirse en un grupo económico exitoso. **Métodos y materiales:** los métodos empleados fueron: histórico, analítico y descriptivo. Se utilizaron fuentes secundarias: revisión de la literatura, página web de la empresa, bases de datos y documentos oficiales. **Resultados:** El Grupo Xcaret inició su participación en el turismo recreativo con la creación del parque Xcaret en 1990, y en 1995 Xel-Há. En 2010 se constituyeron como el Grupo Xcaret. Posee la siguiente oferta: 1) varios parques localizados en Quinta Roo: Xcaret, Xplor , Xplor Fuego, Xenses en Playa del Carmen; Xel-Há en la Riviera Maya -Tulum; Xavage y Xoximilco en Cancún; 2) Excursiones a zonas arqueológicas, tales como Tulum-Xel-há y Tulum-cobá-Xel Ha; y 3) cuenta con tres hoteles. **Conclusiones:** las estrategias económicas realizadas para crecer implicaron: a) aumento de activos; b) diversificación de productos; c) creación de redes como mecanismo de control de mercado; d) acumulación de capital; e); sinergias dentro del grupo; f) responsabilidad social, y g) apoyo del Estado.

**Palabras Clave:** Grupo económico, Turismo, Grupo Xcaret.

## ECONOMIC STRATEGIES OF THE XCARET GROUP

### Abstract:

The dissemination and exploitation of the natural and cultural heritage of Mexico is of great importance for the economy, economic groups dedicated to tourism capitalize on these resources and are a source of wealth and employment. Entertainment tourism combined with sun and beach tourism offers natural and purpose-built parks, as well as hotels and tours. **Objective:** to analyze the strategies, dimensions and structure that allowed the Xcaret Group

---

<sup>1</sup> Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. beatrizperez10@hotmail.com

to become a successful economic group. **Methods and materials:** the methods used were: historical, analytical and descriptive. Secondary sources were used: literature review, company website, databases and official documents. **Results:** The Xcaret Group began its participation in recreational tourism with the creation of the Xcaret park in 1990, and in 1995 Xel-Há. In 2010 they were established as the Xcaret Group. It has the following offer: 1) several parks located in Quinta Roo: Xcaret, Xplor, Xplor Fuego, Xenses in Playa del Carmen; Xel-Há in the Riviera Maya -Tulum; Xavage and Xoximilco in Cancun; 2) Excursions to archaeological sites, such as Tulum-Xel-ha and Tulum-cobá-Xel Ha; and 3) it has three hotels. **Conclusions:** the economic strategies carried out to grow implied: a) increase of assets; b) product diversification; c) creation of networks as a market control mechanism; d) capital accumulation; and); synergies within the group; f) social responsibility, and g) state support. Conclusions: the economic strategies carried out to grow implied: a) increase of assets; b) product diversification; c) creation of networks as a market control mechanism; d) capital accumulation; and); synergies within the group; f) social responsibility, and g) state support.

**Keywords:** Economic group, Tourism, Xcaret Group.

## INTRODUCCION

Estudiar los grupos económicos turísticos continúa siendo importante en el ámbito económico, las estructuras corporativas de grandes dimensiones y con negocios que por lo general son acompañados por una alta diversificación suelen adquirir una función importante en el mercado nacional y global.

De acuerdo con Celso Garrido y Wilson Peres (Garrido & Peres, Las grandes empresas y grupos industriales en los años noventa, 1998) el concepto de grupo económico implica un conjunto de empresas operativamente independientes, que son coordinadas por un ente central. Sus actividades pueden estar concentradas en un cierto tipo de producto, diversificadas a lo largo de una cadena productiva, entre otras consideraciones.

Los grupos económicos adquieren similitudes en el capitalismo moderno, tales como: 1) la presencia de lazos familiares o vínculos de amistad entre quienes crean una empresa y su posterior crecimiento en grupo económico (Cordero & Rafael, 1977); 2) entre familiares y amigos se pueden generar lazos que se dan entre organizaciones, conocidos como directorios entrelazados, en la que una persona, participa en dos o más organizaciones (Lagos, 1962); 3) centralización de la dirección y administración, cuya organización cuenta con una coordinación central y de control de las operaciones (Vanoni & Rodríguez, 2017); 4) realizan innovaciones y formas de organización de la oferta cada vez más complejas, con estrategias que permitan recuperar la inversión más rápido, y en el sector servicios este es un objetivo consolidado; 5) existe una alta concentración de la propiedad y por lo tanto el incremento del poder económico con un nuevo balance entre empresas privadas nacionales y extranjeras (Garrido, 2007).

En el 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 (Pérez, 2017); y 4) los que se conformaron transitando de la actividad de la construcción a la actividad propiamente turística, donde la definición de desarrollador turístico se asocia con el empresario que invierte en hoteles y centros turísticos, ante la falta de consenso en la literatura académica que señale una definición más precisa; no así las prácticas y estudios que analizan el impacto del desarrollo turístico en la economía (Pérez & Vidal, 2019)

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 de 1970 a 1982 periodo en el cual la atención 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. 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.

México desde finales del siglo XX y lo que va del XXI, se ha caracterizado por jugar un papel relevante en el mundo por la actividad turística que se lleva a cabo en su territorio, de tal suerte que se destaca como uno de los países a los que llega una cantidad importante de turistas a nivel internacional.

**Tabla 1:** Evolución del número de turistas que arriban a México 1995-2020 (miles de millones)

| <b>Año</b>  | <b>Número de arribos</b> | <b>Variación anual (%)</b> | <b>Año</b>  | <b>Número de arribos</b> | <b>Variación anual (%)</b> |
|-------------|--------------------------|----------------------------|-------------|--------------------------|----------------------------|
| <b>1995</b> | 20,241,000               | 0                          | <b>2008</b> | 22,931,000               |                            |
| <b>1996</b> | 21,395,000               | 5.70                       | <b>2009</b> | 22,346,000               | 6.13                       |
| <b>1997</b> | 19,351,000               | -9.55                      | <b>2010</b> | 23,290,000               | -2.55                      |
| <b>1998</b> | 19,392,000               | 0.21                       | <b>2011</b> | 23,403,000               | 4.22                       |
| <b>1999</b> | 19,043,000               | -1.80                      | <b>2012</b> | 23,403,000               | 0.49                       |
| <b>2000</b> | 20,641,000               | 8.39                       | <b>2013</b> | 24,151,000               | 0                          |
| <b>2001</b> | 19,810,000               | -4.03                      | <b>2014</b> | 29,346,000               | 3.20                       |
| <b>2002</b> | 19,667,000               | -0.72                      | <b>2015</b> | 32,093,000               | 21.51                      |
| <b>2003</b> | 18,665,000               | -5.09                      | <b>2016</b> | 35,079,000               | 9.36                       |
| <b>2004</b> | 20,618,000               | 10.46                      | <b>2017</b> | 39,291,000               | 9.30                       |
| <b>2005</b> | 21,915,000               | 6.29                       | <b>2018</b> | 41,313,000               | 12.01                      |
| <b>2006</b> | 21,353,000               | -2.56                      | <b>2019</b> | 45,000,000               | 8.92                       |
| <b>2007</b> | 21,606,000               | 1.18                       | <b>2020</b> | 19,598,000               | -                          |

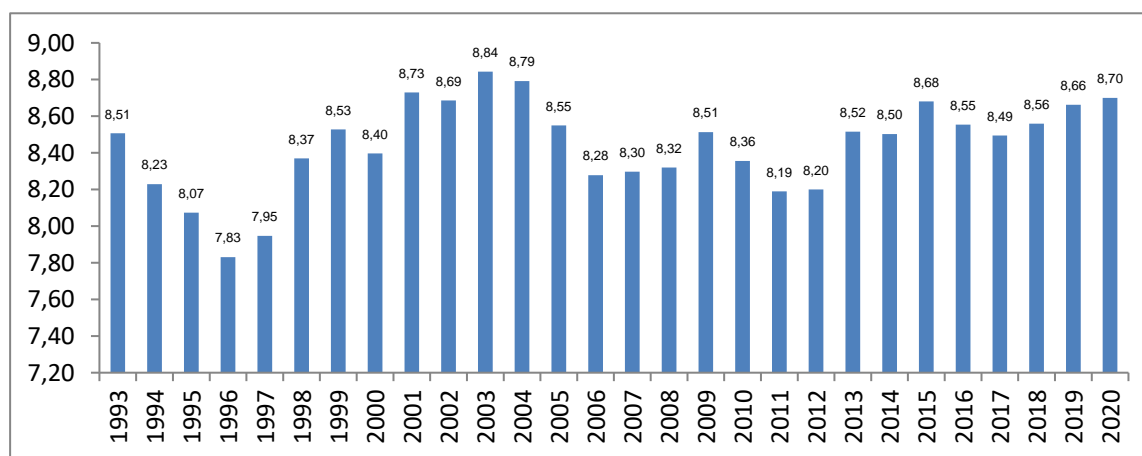
Fuente: <https://datos.bancomundial.org/indicador/ST.INT.TVLR.CD?end=2018&start=1995> y <https://www.datatur.sectur.gob.mx/SitePages/versionesRAT.aspx>

El Turismo como actividad económica representa aproximadamente el ocho por ciento del Producto Interno Bruto de México, siendo el gasto de los visitantes extranjeros la segunda fuente de divisas, después de las remesas. El ingreso de divisas por concepto de visitantes internacionales durante el periodo enero-octubre de 2020 fue de 8 mil 898 millones de dólares, cifra menor en 55.9 % respecto al mismo periodo de 2019.

Tal como se observa en la Tabla No. 1, durante el periodo enero-octubre de 2020 la llegada de turistas internacionales fue de 19 millones 598 mil. La desaparición de los turistas a causa del coronavirus disminuyó la fortaleza del sector turismo, después del descenso de 18.7% de la economía durante el segundo trimestre de 2020 (Tolentino, 2020). Durante el periodo enero-octubre de 2020 se destacó la llegada vía aérea de ciudadanos de Estados Unidos, al representar 61.2% del total, así como de Canadá con un 14.5%, de Europa 9.4%, y de América del Sur, el 8.6%.

Durante el periodo de 1993 a 2020 el Producto Interno Bruto Turístico registró una participación promedio sobre el producto del país de 8.44 % tal como se observa en la siguiente gráfica.

**Gráfica 1: Aportaciones de la actividad turística al PIB (1993-2020)**



Fuente: elaboración propia con base en la Cuenta Satélite de Turismo de INEGI.

En 2019 el producto interno bruto turístico (PIBT) a precios básicos representó 8.7% del producto interno bruto (PIB) total del país, en valores corrientes, a su interior, el PIBT se integró de la siguiente manera:

- los servicios de alojamiento representaron 29.2% del valor;
- los de transporte de pasajeros contribuyeron con el 18.7%;
- los restaurantes, bares y centros nocturnos con 15.3%;
- la producción de artesanías y otros bienes 11.4%;
- el comercio turístico 7.8%;
- los servicios deportivos, recreativos y culturales 1% cada uno;

- las agencias de viajes y otros servicios de reserva con 0.7% y el resto de los servicios aportaron el 13.9% del total.

En su comportamiento anual, el PIBT registró en el año de referencia una tasa de crecimiento en términos reales de 0.5% respecto a 2018, cifra superior a la mostrada por el total de la economía.

**Tabla 2:** Evolución del número de turistas que arriban a Quintana Roo y Yucatán (1992-2018)

| Año  | Quintana Roo        |                      |                  | Yucatán             |                      |                  |
|------|---------------------|----------------------|------------------|---------------------|----------------------|------------------|
|      | Turistas nacionales | Turistas extranjeros | Turistas totales | Turistas nacionales | Turistas extranjeros | Turistas totales |
| 1992 | 583,661             | 1,799,375            | 2,383,036        | 418,413             | 322,245              | 740,658          |
| 1993 | 586,522             | 1,801,103            | 2,387,625        | 376,591             | 305,571              | 682,162          |
| 1994 | 655,791             | 1,791,693            | 2,447,484        | 403,146             | 270,609              | 673,755          |
| 1995 | 595,392             | 2,138,854            | 2,734,246        | 407,797             | 339,943              | 747,740          |
| 1996 | 593,209             | 2,340,660            | 2,933,869        | 454,394             | 445,781              | 900,175          |
| 1997 | 692,220             | 2,683,995            | 3,376,215        | 530,459             | 508,075              | 1,038,534        |
| 1998 | 1,114,836           | 2,825,846            | 3,940,682        | ND                  | ND                   | ND               |
| 1999 | 906,486             | 2,648,948            | 3,555,434        | ND                  | ND                   | ND               |
| 2000 | 1,005,472           | 3,070,695            | 4,076,167        | ND                  | ND                   | ND               |
| 2001 | 1,366,369           | 3,596,918            | 4,963,286        | ND                  | ND                   | ND               |
| 2002 | 1,712,100           | 3,897,379            | 5,609,479        | ND                  | ND                   | ND               |
| 2003 | 1,702,501           | 4,395,211            | 6,097,712        | ND                  | ND                   | ND               |
| 2004 | 1,535,101           | 5,064,299            | 6,599,400        | 884,173             | 352,861              | 1,237,034        |
| 2005 | 1,306,723           | 4,766,839            | 6,073,562        | 1,055,777           | 371,097              | 1,426,874        |
| 2006 | 1,517,416           | 4,583,974            | 6,101,390        | 1,093,460           | 329,722              | 1,423,182        |
| 2007 | 2,027,348           | 5,519,372            | 7,546,720        | 1,174,707           | 415,233              | 1,589,940        |
| 2008 | 2,198,056           | 6,113,705            | 8,311,761        | 1,255,844           | 433,662              | 1,689,506        |
| 2009 | 2,692,405           | 5,388,494            | 8,080,899        | 1,094,066           | 301,644              | 1,395,710        |
| 2010 | 2,780,106           | 5,826,830            | 8,606,936        | 1,311,803           | 263,129              | 1,574,932        |
| 2011 | 2,761,876           | 5,917,710            | 8,679,586        | 1,456,158           | 289,903              | 1,746,061        |
| 2012 | 3,033,722           | 6,382,913            | 9,416,635        | 1,425,523           | 322,729              | 1,748,252        |
| 2013 | 3,321,616           | 7,548,050            | 10,869,666       | 1,406,302           | 357,802              | 1,764,104        |
| 2014 | 3,229,908           | 9,027,962            | 12,257,870       | 1,423,950           | 472,840              | 1,896,790        |
| 2015 | 3,066,473           | 10,199,409           | 13,265,882       | 1,536,498           | 454,229              | 1,990,727        |
| 2016 | 3,125,795           | 12,080,008           | 15,205,803       | 1,463,481           | 420,685              | 1,884,167        |
| 2017 | 3,072,343           | 12,853,728           | 15,926,071       | 1,676,500           | 458,724              | 2,135,224        |
| 2018 | 3,489,547           | 13,185,860           | 16,675,407       | 1,785,528           | 489,953              | 2,275,481        |

Fuente: elaboración propia con base en las estadísticas de INEGI y Datatur.

México ha planeado diversos destinos turísticos, los más relevantes son los de sol y playa, destacan las dos Rivas del país, Maya y Nayarit, en las cuales se han realizado

grandes inversiones, tanto por los gobiernos como por las reconocidas cadenas hoteleras nacionales e internacionales. Lo anterior se traduce en transformaciones en el territorio (Monjarás, 2018).

El estado de Quintana Roo posee una ubicación privilegiada en el Caribe Mexicano, a favor de las actividades turísticas: su entorno de playas, clima e infraestructura urbana, le han posibilitado una presencia en el ámbito mundial. El crecimiento del número de turistas que arriban a México se ha ido incrementado año con año, ello permite una demanda de servicios turísticos donde la Riviera Maya continúa siendo un lugar preferente, tal como se demuestra por la afluencia de visitantes nacionales y extranjeros a Quintana Roo y Yucatán, como se observa en la siguiente tabla.

La preferencia turística de la Riviera Maya como destino ha permitido el crecimiento del Grupo Xcaret, cuya oferta es con base en el contacto de la naturaleza, la arqueología y el entretenimiento que desde las últimas décadas del siglo pasado han mostrado mayor dinamismo. La empresa es líder en recreación, recibió en 2019 a más de cuatro millones de personas en sus parques y tours; cifra en la cual 65% son extranjeros de ahí deriva la importancia de conocer sus estrategias para conocer su actuación exitosa en el mercado turístico.

## **RESULTADOS**

### **I.- Origen**

De acuerdo a sus fundadores, en 1974 se creó en la Ciudad de México el Grupo Ritco, nombre que resulta de la fusión de los apellidos de Román Torres Rivera y de Carlos Constandse Madrazo, constructores, quienes en 1984 se unieron al arquitecto Miguel Quintana, dueño de cinco hectáreas cuyo terreno contiene cenotes y ríos subterráneos ubicados en la Riviera Maya, decidieron junto con los hermanos Oscar y Marcos Constandse construir el parque Xcaret que fue inaugurado en diciembre de 1990 como una de las atracciones más importantes de Cancún-Riviera Maya, un lugar que ofrece naturaleza, vestigios arqueológicos e información de la cultura mexicana (Mundo Ejecutivo, 2018).

### **II.- Estrategias de crecimiento y expansión**

Los apoyos del Estado a Quintana Roo han estado presentes desde la creación de su territorio federal el 16 de enero de 1902 por decreto presidencial de Porfirio Díaz, cuya superficie era de 50 844 km<sup>2</sup>, tras muchos sucesos históricos de inconformidad de sus pobladores, finalmente el 8 de octubre de 1974 ante la construcción del puerto de Cancún y del desarrollo agrícola y agroindustrial en el sur, el territorio transitó a la categoría de estado de la federación el 8 de octubre de 1974 (Careaga & Higuera, 2011).

Desde ese momento los apoyos no dejaron de crecer, considerando que el artículo 25 de la Constitución Federal señala el fundamento de la obligación del Estado para llevar la rectoría del desarrollo nacional, con base en este mandato se creó el Plan Nacional de Turismo en 1980 en cuya visión consideró como estrategia de desarrollo nacional a mediano y

largo plazo que: “el turismo es un campo de inversión casi exclusivamente privado. Esta característica es determinante en la economía nacional la mayor parte del excedente económico se genera y mantiene en el sector privado por tanto, es fundamental el crecimiento de las oportunidades de inversión redituables para el sector privado, de modo que la economía tenga un comportamiento dinámico que permita proporcionar empleo a la creciente fuerza de trabajo” (DOF, Decreto que aprueba el Plan Nacional de Turismo y dispone su ejecución, 1980).

En sus objetivos de largo plazo se consideraron las áreas de concentración de atractivos que cuentan con atractivos históricos, arqueológicos, folclóricos y artísticos que habrían de desempeñar el papel más destacado en la consecución del objetivo a desarrollar la identidad nacional de los mexicanos con su espacio patrio, sus tradiciones y su herencia cultural, entre esas áreas que cuentan con este tipo de atractivos, así como consolidar el papel estratégico del turismo en el desarrollo económico, destacó el Caribe-Maya, de ahí la preocupación y atención del Estado en detonar un polo de desarrollo futuro.

La Ley Federal de Fomento al Turismo, emitida precisamente en 1974 cuando se consideró estado a Quintana Roo, creó el marco jurídico para fomentar y proteger la actividad turística, y declaró de interés público la creación, conservación, mejoramiento, protección y aprovechamiento de los recursos turísticos y emitió un decreto presidencial por el cual se establecieron estímulos fiscales a la inversión en alojamiento y a la adquisición de condominios hoteleros; se permitió a las empresas deducir de sus ingresos tres rubros: 1) gastos de investigación; 2) desarrollo y difusión tecnológica y 3) los gastos realizados para preservar los recursos turísticos y la ecología. Se creó el Fondo Nacional de Fomento al Turismo (FONATUR), un fideicomiso, el cual ampliaría y diversificaría el sistema de financiamiento a la actividad con tasas preferenciales en lo que se refiere a la inversión privada a través de la Banca Nacional y la bolsa de valores.

El Grupo Xcaret, en 1988, había obtenido una concesión por 15 años de 13 345 m<sup>2</sup> para el uso y aprovechamiento de las instalaciones construidas en terrenos de una zona federal marítimo-terrestre (Meraz, 2008), relativos al litoral referido, que colindaban con los terrenos adquiridos. Con un espacio inicial de 40 hectáreas, que se fue ampliando con el transcurso de los años; selva baja combinada con manglares junto a una pequeña caleta en medio de un kilómetro de litoral rocoso y coralífero; pero que también utiliza algunos recursos pseudonaturales construidos que permite integrar diversas actividades recreativas aprovechando los recursos naturales con los que cuenta: Aviario, Mariposario, Acuario de Arrecife de Coral, y eventos culturales.

En el parque se encuentra la zona arqueológica de Xcaret, con secuencias cronológicas del Clásico Tardío y del Posclásico Temprano y Tardío (600-900/1000 d. C., 900/1000-1200 d. C. y 1200-1550 d. C.). El yacimiento se divide en siete estructuras, de las cuales cinco quedan dentro del parque de ocio, que corresponden a los restos de la antigua ciudad de Pole. Además, se incorporan los restos de una capilla de ramada del siglo XVI (Rodríguez, 2000).

En 1994, con el apoyo del Gobierno del Estado de Quintana Roo les fue otorgado a los socios el permiso para operar el parque Xel-Há, cuyo asentamiento es una caleta con peces marinos de arrecifes coralinos, cuya sustentabilidad es el centro de la estrategia empresarial. Es un parque acuático localizado a 124 kilómetros de Cancún, en el borde litoral del mar Caribe. Posee una extensión de 84 hectáreas y deriva de una concesión por treinta años, al ser

un área natural protegida. Ofrece atractivos centrados en la caleta, snorkel, buceo, caminatas, y prácticas culturales tales como las festividades del día de muertos y el festival de la abeja melipona.

En las siguientes décadas continuaron los apoyos del Estado, revisten singular importancia, primero: la Concesión otorgada en favor de Puerta Cancún-Xcaret, S.A. de C.V., para usar y aprovechar bienes de dominio público de la Federación, consistentes en zona marítima para la construcción y operación de una terminal de altura para cruceros, de uso particular, en Xcaret, Municipio de Solidaridad, en Quintana Roo (**DOF, 2002**).

En segundo lugar: la Concesión otorgada en favor de Promotora Xcaret, S.A. de C.V., para el uso y aprovechamiento de bienes de dominio público de la Federación consistentes en zona marítima para la operación de un muelle marginal de concreto, un espigón, una escollera y áreas de encierro, de uso particular, propiedad de la Nación, al Sur de Playa del Carmen, jurisdicción de la Capitanía de Puerto de Cozumel, Estado de Quintana Roo. La concesión considera una superficie promedio de 80 m<sup>2</sup>, un espigón y una escollera con una superficie de 9,528.59 m<sup>2</sup> y de 3,817.20 m<sup>2</sup>, respectivamente, dentro de las cuales se encuentran dos delfinarios, ambos con una estructura de madera, el primero de 488.04 m<sup>2</sup>, con una superficie de encierro de delfines de 2,063.28 m<sup>2</sup>, y el segundo, corresponde a 478.88 m<sup>2</sup> y un encierro de delfines de 1,540.95 m<sup>2</sup>, en total 17,996.94m<sup>2</sup> de superficie total (**DOF, 2007**).

Las adecuaciones, remodelaciones y nuevas actividades son inversiones que le han permitido seguir en la preferencia de los consumidores: en 1994 inauguraron el Acuario de Arrecife de Coral; en 2002 un auditorio con capacidad para seis mil espectadores llamado el Gran Tlachco; en 2003 ofrecieron el primer recorrido en balsa en el río del Paraíso; en 2004 inauguraron el Puente al Paraíso, el primer cementerio con vista al mar en el pueblo maya de Xcaret y en 2005 el Aviario de Vuelo Libre.

En 2009 fundaron su tercer parque denominado Xplor, un parque de aventuras extremas; en 2010 a fin de diversificar su oferta, iniciaron tours a las zonas arqueológicas de la Gran Península Maya: visitas a Chichen Itzá y al Pueblo Mágico de Valladolid; en 2011 ofertaron Cenote Maya con 80 metros de diámetro, localizado a 20 kilómetros de la Ciudad de Valladolid, en Yucatán a 150 kilómetros de Cancún; y crearon con éxito los parques Xplor Fuego y Xoximilco Cancún, así como el tour Xenotes Oasis Maya en la ruta de los cenotes de Puerto Morelos, Quintana Roo en 2013 (Khafash & Fraga, 2012). En 2016 inauguraron el parque Xenses y en 2017 incursionaron con la operación del Hotel Xcaret México All-Fun Inclusive. Un resort con 900 suites, 11 restaurantes, 8 bares y Muluk spa, ubicado en Playa del Carmen. En 2018 establecieron el recorrido a la zona arqueológica de Tulum, y Cobá y en 2019 inauguraron el parque Xavage.

La evolución cronológica de sus unidades de negocio señala que la acumulación de capital originaria la constituye el parque Xcaret, seguido por el parque Xel-Há, el grupo económico conserva de forma anual una posición entre las 20 empresas más importantes del turismo desde 2010, tal como se aprecia en la tabla No. 3, y como desarrolladores turísticos que se asocian como empresarios que invierten en hoteles y parques, y por ello en su futuro apuestan por continuar con el éxito de brindar una oferta integral con más hoteles: en julio de 2021 se espera la apertura del hotel Xcaret Arte, con 900 suites; en diciembre de 2022, La Casa de la Playa, un hotel con 63 suites (**GRUPO XCARET, 2020**).



**Tabla 3:** Empresas más importantes del sector turístico en México (2010-2019)

| Nombre/Año 2010                         | Nombre/Año 2013                   | Nombre/Año 2014                   | Nombre/Año 2015                   | Nombre/Año 2017                   | Nombre/Año 2018                   | Nombre/Año 2019                   |
|-----------------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|
| Grupo Posadas                           | Am Resorts                        | Am Resorts                        | Am Resorts                        | Am Resorts                        | Am Resorts                        | Am Resorts                        |
| Organización Delpre                     | Despegar.Com                      | Despegar.Com                      | Despegar.Com                      | Best Day Travel                   | Onvisa Operadora Mayorista Viajes | Best Day Travel                   |
| Am Resorts                              | Grupo Posadas                     | Grupo Posadas                     | Onvisa Operadora Mayorista Viajes | Onvisa Operadora Mayorista Viajes | Grupo Posadas                     | Onvisa Operadora Mayorista Viajes |
| Palace Holding                          | Onvisa Operadora Mayorista Viajes | Onvisa Operadora Mayorista Viajes | Grupo Posadas                     | Grupo Punto Alto                  | Intercontinental Hotels Group     | Despegar.Com                      |
| Fiesta Americana                        | Intercontinental Hotels Group     | Intercontinental Hotels Group     | Intercontinental Hotels Group     | Grupo Posadas                     | Grupo Pueblo Bonito               | Grupo Posadas                     |
| Pueblo Bonito Oceanfront Resorts & Spas | Starwood Hotels & Resorts         | Starwood Hotels & Resorts         | Felgueres Operadora De Viajes     | Despegar.Com                      | Grupo Costamex                    | Intercontinental Hotels Group     |
| Real Turismo                            | Felgueres Operadora De Viajes     | Felgueres Operadora De Viajes     | Grupo Pueblo Bonito               | Playa Hotels & Resorts Mexico     | Felgueres Operadora De Viajes     | Grupo Pueblo Bonito               |
| Grupo Costamex                          | Grupo Pueblo Bonito               | Grupo Pueblo Bonito               | Grupo Xcaret                      | Intercontinental Hotels Group     | Meliá Hotels International        | Meliá Hotels International        |
| Grupo Xcaret                            | Fiesta Inn                        | Fiesta Inn                        | Fiesta Americana                  | Grupo Pueblo Bonito               | Grupo Xcaret                      | Grupo Costamex                    |
| Nacional Hispana Hoteles                | Real Turismo                      | Real Turismo                      | Real Turismo                      | Grupo Costamex                    | Fiesta Americana                  | Felgueres Operadora De Viajes     |
| Hoteles Presidente                      | Fiesta Americana                  | Fiesta Americana                  | Xcaret                            | Felgueres Operadora De Viajes     | Carlson Wagonlit Travel           | Grupo Xcaret                      |
| Barcelò Mexico                          | Grupo Xcaret                      | Grupo Xcaret                      | Grupo Costamex                    | Meliá Hotels International        | Real Turismo                      | Grupo Real Turismo                |
| Costamex                                | Grupo Costamex                    | Grupo Costamex                    | Fiesta Inn                        | Grupo Xcaret                      | Hoteles City Express              | Carlson Wagonlit Travel           |
| Cid Mega Resort                         | Corporate Travel Services         | Corporate Travel Services         | Corporate Travel Services         | Fiesta Americana                  | Xcaret                            | Hoteles City Express              |
| El Cid Resorts                          | Barcelò Mexico                    | El Cid Resorts                    | El Cid Resorts                    | Real Turismo                      | Grupo Presidente                  | Fiesta Americana                  |
| Xcaret                                  | Xcaret                            | Barcelò Mexico                    | Barcelò Mexico                    | Xcaret                            | Cid Mega Resort                   | Xcaret                            |
| Carlson Wagonlit Travel                 | Carlson Wagonlit Travel           | Xcaret                            | Grupo Presidente                  | Fiesta Inn                        | Fiesta Inn                        | Grupo Presidente                  |
| Parque Eoarqueológico o Xcaret          | El Cid Resorts                    | Carlson Wagonlit Travel           | Hoteles City Express              | Hoteles City Express              |                                   | Cid Mega Resort                   |
| Hotel Nikko Mexico                      | Hoteles City Express              | El Cid Resorts                    | Agencias Turisste                 | Carlson Wagonlit Travel           |                                   | El Cid Resorts                    |
|                                         |                                   | Hoteles City Express              | Xel-Ha                            | Grupo Presidente                  |                                   |                                   |
|                                         |                                   |                                   |                                   | Corporate Travel Services         |                                   |                                   |
|                                         |                                   |                                   |                                   | Barcelò Mexico                    |                                   |                                   |

Fuente: elaboración propia con base en la lista de las 1000 Empresas más Importantes de México de la revista Mundo ejecutivo 2011,2014, 2016,2018, 2019, 2020.

En la tabla se presentan las empresas del sector turismo que por su nivel de ingresos constituyen parte de las mil empresas más importantes de México. La variación de niveles en cada año se explica por sus ventas, pero de todas formas se aprecia que durante mucho tiempo han sido las mismas, las mejor posicionadas en el mercado y el Grupo Xcaret no es la excepción. Es necesario apreciar que dos veces aparece la palabra Xcaret, lo que significa que se habla del Grupo en conjunto y del parque de forma independiente, situación que se explica por la rentabilidad del parque.

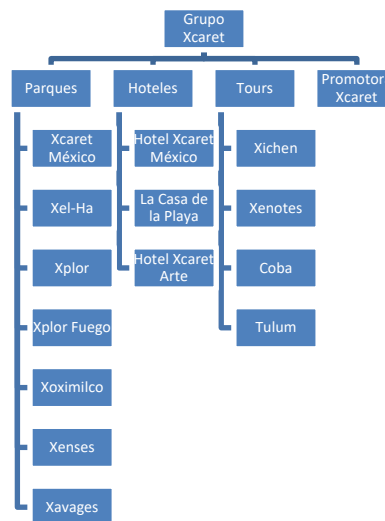
En los nuevos procesos de acumulación del mundo globalizado contemporáneo, la responsabilidad de la empresa reviste un factor de competitividad, y ser competitivo significa también ofrecer un abanico de experiencias que no suceden por casualidad, las empresas turísticas deben gestionar esas experiencias o servicios (**KHAFASH & FRAGA, 2012**). En ese sentido, la identidad étnica y cultural es utilizada, promovida y auspiciada por el Grupo Xcaret, aunque no de forma exclusiva: los elementos de identidad ingresan a una economía de

bienes simbólicos en la cual la distinción étnica busca atraer a los turistas como producto único, y suelen ser descontextualizados de su lugar de origen, mercantilizando las expresiones culturales y formas de vida de los pueblos, adquiriendo nuevos significados y nuevos usuarios (OEHMICHEN-BAZÁN, 2019).

### III.- Estructura corporativa

El Grupo Xcaret es un grupo económico que posee una estructura corporativa que responde al crecimiento de sus activos, sus empresas y su diversificación de productos, tal como se aprecia en la siguiente figura.

**Figura 1:** Estructura corporativa del Grupo Xcaret

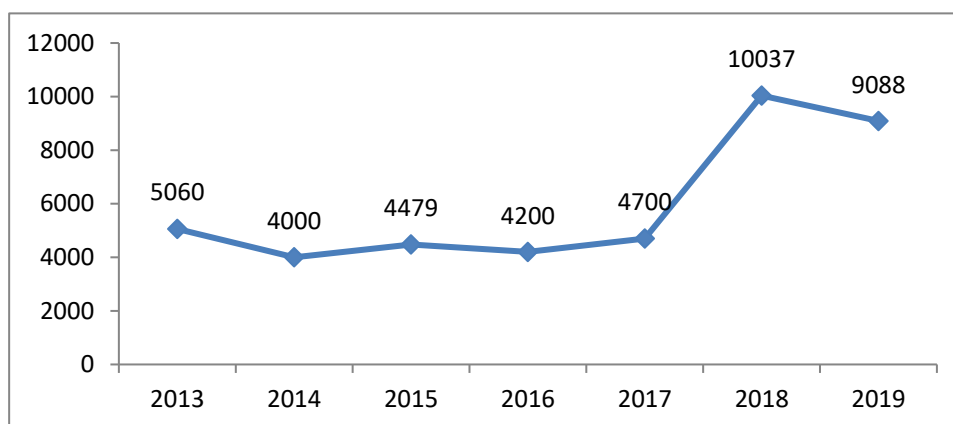


Fuente: elaboración propia con base en la página web.

En 2010 parques y tours se unen en una sola empresa: *Grupo Xcaret*, en 2013 *Experiencias Xcaret* se consolidó como un corporativo y en 2018 por acuerdo del Comité Técnico del Fideicomiso para lograr posicionamiento estratégico dejaron de utilizar la palabra *Experiencias*, para nombrarse Grupo Xcaret, que agrupa a parques, hoteles y tours.

En atención a la siguiente figura No. 2, la plantilla laboral se conforma por 9,088 colaboradores con contrato permanente y 1,215 con contrato temporal; su estructura de colaboradores por género señala 66% hombres y 34% mujeres; por categoría funcional 87% son operativos y administrativos, de los cuales 67% son hombres y 33% son mujeres; 11% corresponde a los mandos medios, de los cuales 65% son hombres y 35% mujeres, los ejecutivos representan el 2% de la población laboral, 59% son hombres y 41% mujeres, lo que significa que continua una marcada brecha de género en detrimento de las mujeres (Grupo Xcaret, 2019).

**Figura 2:** Empleados del Grupo Xcaret (2013-2019)



Fuente: elaboración propia con base en las Memorias anuales de Responsabilidad Social Corporativa.

#### IV.- Ventas

El Grupo Xcaret no cotiza en la Bolsa Mexicana de Valores, por ende, no es posible conocer sus estados financieros. De forma voluntaria participa enviando sus informes de ventas a la Revista Expansión que la sitúa entre las 500 empresas más importantes de México. De esa forma se logró conocer el importe de sus ventas, tal como se presenta en la siguiente tabla.

**Tabla 4: Ventas del Grupo Xcaret 2013-2018 (millones de pesos)**

| Año                        | 2013   | 2014   | 2015   | 2016   | 2017   | 2018   |
|----------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| <b>Ventas</b>              | 173.47 | 225.73 | 226.56 | 229.49 | 230.66 | 233.42 |
| <b>Variación anual (%)</b> | -      | 30.13  | 0.37   | 1.29   | 0.51   | 1.2    |

Fuente: elaboración propia con base en las 500 Empresas más importantes de México de la revista Expansión.

Por otra parte el Grupo económico es considerado una empresa familiar muy importante y se posiciona entre las 120 empresas familiares de México, la colocación se establece de acuerdo a que cumple con los siguientes criterios: año de fundación, poseer una familia identificada y que poseyera el control, aunque muchas de las veces no obtuviera la mayoría accionaria, es decir el 50% o más, y el tercer criterio es el tamaño de la organización, es decir su pertenencia a las 1000 empresas más importantes del país (OLMEDO, 2015).

#### V.- Precios de los productos

El precio para acceder a los parques es muy elevado para el consumo de la población nacional, solo la clase media alta y los turistas internacionales pueden pagarlo, en el 2019, el 35% de los visitantes fueron mexicanos, los precios de sus productos se aprecian en la siguiente tabla, sin considerar que la estancia en parques demanda el consumo cautivo de alimentos y renta de accesorios, y de acuerdo a los gustos y preferencias del consumidor la compra de recuerdos materializados en mercancías.

**Tabla 5: Precios de los accesos a los parques y tours (pesos mexicanos)**

| Parque/Tour | Precio regular | Con descuento para mexicanos |
|-------------|----------------|------------------------------|
|             |                |                              |

|                            | Adulto      | Niño        | Adulto      | Niño        |
|----------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>Xcaret Plus</b>         | \$ 3,079.78 | \$ 1,539.78 | \$ 2,463.85 | \$ 1,231.83 |
| <b>Xel-Há</b>              | \$ 2,199.78 | \$ 1,099.78 | \$ 1,759.84 | \$ 879.83   |
| <b>Xplor</b>               | \$ 2,859.78 | \$ 1,429.78 | \$ 2,287.85 | \$ 1,143.83 |
| <b>Xplor Fuego</b>         | \$ 2,419.78 | \$ 1,209.78 | \$ 1,935.84 | \$ 967.83   |
| <b>Xavage</b>              | \$ 3,299.78 | \$ 1,649.78 | \$ 2,639.85 | \$ 1,319.84 |
| <b>Xoximilco</b>           | \$ 2,199.78 | \$ 1,099.78 | \$ 1,759.84 | \$ 879.83   |
| <b>Xenses</b>              | \$ 1,539.78 | \$ 769.78   | \$ 1,231.83 | \$ 615.83   |
| <b>Tour Xenotes</b>        | \$ 2,859.78 | \$ 1,429.78 | \$ 2,287.85 | \$ 1,143.83 |
| <b>Tour Xichén Deluxe</b>  | \$ 2,859.78 | \$ 1,429.78 | \$ 2,287.85 | \$ 1,143.83 |
| <b>Tour Xichen Clásico</b> | \$ 2,419.78 | \$ 1,209.78 |             |             |
| <b>Tour Tulum Xel-Há</b>   | \$ 3,299.78 | \$ 1,649.78 |             |             |
| <b>Tour Tulum Cobá</b>     | \$ 3,079.78 | \$ 1,539.78 |             |             |

Fuente: elaboración propia con base en la página web del Grupo Xcaret 2020.

## VI.- Competencia

El turismo no es homogéneo en el espacio, se presenta en función de los atractivos naturales o culturales, con ello en mente los inversores o empresarios han visualizado sus desarrollos turísticos en lugares de playas y de negocios, principalmente sobre todo han invertido en hotelería, la revista *Expansión* que cataloga a las 500 empresas más importantes de México por el nivel de sus ventas, define a las empresas turísticas como aquellas que invierten en hotelería, y por el monto de sus ventas para 2019 cataloga como empresas líderes a 13 grupos económicos de los cuales su capital proviene: una de Estados Unidos, una de Argentina, una de España, y 10 son de capital nacional. La revista *Mundo Ejecutivo* por su parte cataloga a las 1000 empresas más importantes de México, establece una diferencia entre hotelería y hotelería y turismo, para 2019 considera que son 19 empresas líderes por el nivel de sus ingresos, entre las cuales: una es de España, dos de Estados Unidos, dos son de Argentina, y 14 mexicanas (*Mundo Ejecutivo*, 2020).

El Grupo Xcaret posee parques de naturaleza y con vestigios arqueológicos no igualados, pero ello no significa que no tenga competencia en términos de lugares con playas que ofrezcan entretenimiento como sucede en la Riviera Nayarit, donde el grupo económico Vidanta y Cirque du Soleil planearon un nuevo desarrollo, donde coinvirtieron cerca de 1,300 millones de dólares, y que incluyó un parque temático que se inaugurará próximamente en 2021, llevará por nombre *The Celebrate Project*, ubicado en límites de Puerto Vallarta y Nuevo Vallarta, se pretende sea un parque más grande que el *Disney World* de Orlando (*Economista*, 2016). El recinto contará con tres hoteles resort (Grupo Vidanta, s.f.). El grupo Vidanta en 2019 logró por el nivel de sus ventas ocupar el segundo lugar de liderazgo en la hotelería y turismo (*Expansión*, 2020).

En términos de Responsabilidad Social, en 1993 el Centro de Investigaciones de Quintana Roo fue desmantelado y traspasado al Grupo Xcaret y en 1994 el grupo creó la asociación civil *Flora Fauna y Cultura de México*, a fin de emprender acciones filantrópicas y de canalizarlas en la construcción de una imagen de empresa modelo (*Checa-Artusu*, 2009).

El grupo empresarial interviene en el entorno socioeconómico mediante estrategias de filantropía tales como el mecenazgo de programas de conservación ambiental, relaciones públicas y la comunicación, brindando así una imagen e identidad de sustentabilidad y responsabilidad social, que le ha hecho merecedor de varios premios y reconocimientos (Khafash & Fraga, 2012).

En resumen la fortaleza del Grupo Xcaret es con base en la explotación más o menos controlada de dos de los mayores recursos disponibles en México: la diversidad natural y la riqueza cultural, a la vez que sigue los procedimientos y mecanismos propios del empresariado mexicano, la creación de redes como mecanismo de control del mercado, y el crecimiento sistemático de los rendimientos aprovechando la extensión y fortaleza de las redes creadas (Checa-Artasu, 2012).

## CONCLUSIONES

El Grupo Xcaret, de capital nacional, apuesta a la innovación y desarrollo de nuevos productos con base en la cultura maya y recursos naturales, con suficientes recursos económicos para superar los imprevistos de la naturaleza tales como los huracanes, pandemias y crisis económica, además detenta su poder económico para lograr apoyos del Estado Mexicano a través de concesiones que implicaron un cambio del uso de suelo en recreativo turístico y conservacionista sin descuidar la acumulación.

Entre las estrategias del grupo económico Xcaret, establece un crecimiento horizontal, destacan: 1) construcción y expansión de operaciones de sus propios parques; 2) construcción y operación de hoteles; 3) diversificación de productos y marcas; 4) cobertura geográfica estratégica en puntos de gran afluencia turística; y 5) apoyos del Estado.

## BIBLIOGRAFÍA

- Lagos, R. (1962). *La concentración del poder económico. Memoria*. Chile: Universidad de Chile.
- Careaga, L., & Higuera, A. (2011). *Historia breve Quintana Roo*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Checa-Artasu, M. (2012). El parque ecoarqueológico Xcaret: apuntes sobre su modelo de negocio y organización. *Teoría y Praxis*, 78-101.
- Checa-Artasu, M. (2009). Patrimonio, naturaleza recreada y gestión turística: el parque ecoarqueológico de Xcaret (Quintana Roo, México). *Ara*, 45-58.
- Cordero, S., & Rafael, S. (1977). *Los grupos industriales: una nueva organización económica en México*. México: Centro de Estudios Sociológicos, Colegio de México.
- DOF. (04 de febrero de 1980). *Decreto que aprueba el Plan Nacional de Turismo y dispone su ejecución*. Obtenido de [http://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=4847307&fecha=04/02/1980](http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=4847307&fecha=04/02/1980)
- DOF. (13 de febrero de 2002). *Concesión otorgada en favor de Puerta Cancún-Xcaret, S.A. de C.V., para usar y aprovechar bienes de dominio público de la Federación, consistentes en zona marítima para la construcción y operación de una terminal de*

- altura para cruceros, de uso particular.* Obtenido de [http://dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=736801&fecha=13/02/2002](http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=736801&fecha=13/02/2002)
- DOF. (26 de febrero de 2007). *Concesión otorgada en favor de Promotora Xcaret, S.A. de C.V., para el uso y aprovechamiento de bienes de dominio público de la Federación consistentes en zona marítima para la operación de un muelle marginal de concreto, un espigón, una escollera y áreas.* Obtenido de [https://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=4997485&fecha=26/02/2007](https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=4997485&fecha=26/02/2007)
- Economista, E. (mayo de 2016). *El Economista*. Obtenido de Grupo Vidanta va por nuevo hotel de la mano de Hakassan: <https://www.economista.com.mx/estados/Grupo-Vidanta-va-por-nuevo-hotel-de-la-mano-de-Hakassan-20160501-0041.html>
- Expansión. (2020). *Expansión. Las 500 empresas más importantes de México.* México.
- Garrido, C. (2007). El dinosaurio de Monterroso y la economía mexicana. ¿son los monopolios los causantes del atraso en el país. *Revista Este País.*
- Garrido, C., & Peres, W. (1998). Las grandes empresas y grupos industriales en los años noventa. En W. Peres, *Grandes Empresas y Grupos Industriales Latinoamericanos.* México: CEPAL.
- Grupo Vidanta. (s.f.). *Nuevo Vallarta.* Obtenido de <https://www.vidanta.com/en/web/nuevo-vallarta/the-parks>
- Grupo Xcaret. (2019). *Memoria de Sostenibilidad 2019.* México: Grupo Xcaret.
- Grupo Xcaret. (2020). *Grupo Xcaret.* Obtenido de <https://www.grupoxcaret.com>
- Khafash, L., & Fraga, J. (2012). Responsabilidad social empresarial en el turismo alternativo: Xel-Há del Grupo Xcaret y Alltournate en Riviera Maya, México. En A. Santana, A. Rodríguez, & P. Díaz, *Responsabilidad y Turismo* (págs. 203-233). México: Revista de Turismo y Patrimonio Cultural. Colección Pasos Edita.
- Meraz, F. (16 de noviembre de 2008). Promotora Xcaret pagará impuestos tras 20 años. *Milenio Diario*, pág. 16.
- Monjarás, J. (2018). El nuevo mapa del turismo. *Fortune, en español*, 50-59.
- Mundo Ejecutivo. (2018). 101 empresarios que hacen grande a México. *Mundo Ejecutivo. Edición especial*, 82.
- Mundo Ejecutivo. (2020). *Mundo Ejecutivo. Las 1000 empresas más importantes de México.* Obtenido de [https://issuu.com/mundoeje/docs/023\\_rm\\_2020](https://issuu.com/mundoeje/docs/023_rm_2020)
- Olmedo, R. (2015). 120 empresas familiares que transforman a México. *Mundo Ejecutivo*, 34-43.
- Oehmichen-Bazán, C. (2019). Los Mayas de Quintana Roo y la economía de la identidad. *Revista Cultura y Representaciones Sociales*, 197-223.
- Pérez, B. (2017). Los Grupos Económicos del Turismo de México. *International Journal of Scientific Management and Tourism*, 249-268.
- Pérez, B., & Vidal, A. (2019). Vidanta: Un grupo económico de capital nacional. *Journal of Tourism and Heritage Research*, 190-200.
- Rodríguez, P. (2000). *Xcaret.* México: Promotora Xcaret.
- Tolentino, J. (2020). El turismo no tiene quien lo sostenga. *Expansión*, 68-75.
- Vanoni, G., & Rodríguez, C. (2017). Estrategias de crecimiento implementadas por los grupos económicos del Ecuador. *Innovar Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 39-55.