

ESTRATEGIAS DE LOS GRUPOS ECONOMICOS O CADENAS HOTELERAS: CITY EXPRESS Y GRUPO POSADAS

Beatriz Pérez Sánchez¹

Resumen:

Las cadenas hoteleras mexicanas surgieron en un contexto de expansión del turismo internacional y la insuficiente oferta de establecimientos hoteleros, por una parte, y por otra gracias a la bonanza económica y social de la posguerra en Estados Unidos y a la cercanía de México los viajes y el turismo que incrementaron la demanda. **Objetivo:** conocer las características y estrategias competitivas que le permitieron a los grupos hoteleros: City Express y Grupo Posadas convertirse en grupos económicos hoteleros exitosos identificando sus unidades de negocio, dimensión, estructura, y alianzas. **Métodos:** se utilizan los métodos histórico y analítico. La investigación es de tipo documental con alcance descriptivo, se apoya en fuentes secundarias de información. **Resultados:** en México las estrategias de los grupos económicos o cadenas hoteleras posicionan a Grupo Posadas y City Express, en primero y segundo lugar.

Palabras claves: Grupo Económico, City Express, Grupo Posada.

STRATEGIES OF ECONOMIC GROUPS OR HOTEL CHAINS: CITY EXPRESS AND GRUPO POSADAS

Abstract:

Mexican hotel chains arose in a context of expansion of international tourism and the insufficient supply of hotel establishments, on the one hand, and on the other, thanks to the post-war economic and social boom in the United States and the proximity of Mexico for travel and tourism that increased demand. **Objective:** to know the characteristics and competitive strategies that allowed the hotel groups: City Express and Grupo Posadas to become successful economic hotel groups, identifying their business units, size, structure, and alliances. **Methods:** historical and analytical methods are used. The research is of a documentary type with a descriptive scope, it is supported by secondary sources of

¹ Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. beatrizperez10@hotmail.com

information. Results: in Mexico, the strategies of the economic groups or hotel chains position Grupo Posadas and City Express, in first and second place.

Keywords: Economic group, City Express, Grupo Posadas.

1. INTRODUCCIÓN

En la modernidad económica el fenómeno turístico implica la pernocta fuera del lugar de residencia habitual de las personas, y por ello las cadenas hoteleras revisten un papel preponderante en la operación del propio sistema turístico. La demanda de alojamiento conlleva a la creación de empresas que satisfagan la necesidad de hospedaje, que dinamiza un efecto multiplicador en la creación de empleos y otras empresas que complementen la oferta de servicios y creación de destinos turísticos (Moreno, Korstanje, & Picaso, 2019).

Una cadena hotelera se concibe como una forma de organización hotelera multiunidad (Chathoth, 2016). Se considera que una cadena hotelera opera igual que un grupo económico, gran empresa o corporativo, es decir como un conjunto de empresas. Empresas constituidas expreso para la operación de hoteles en cadena, independientemente del nivel de participación en la inversión de capital. Una cadena hotelera es reconocible a través de su marca, por ende, el valor de marca es esencial para el negocio de una cadena hotelera, a la que se considera marca madre.

En este trabajo, se privilegia a las cadenas nacionales, las cuales tienen su constitución legal y oficinas corporativa dentro del territorio nacional. Se les analiza de acuerdo con el enfoque de las estrategias corporativas y organizacionales. El cual atiende la cambiante estructura organizativa de las grandes corporaciones modernas y su tendencia a adoptar estructuras de administración y morfologías corporativas más complejas de acuerdo con Cordero, Santín y Tirado (1983).

En México, la presencia de cadenas hoteleras se ha fortalecido, en 1994 operaban 59 cadenas y para 2019 se registraron 120; su importancia deriva por el número de habitaciones que representa a nivel nacional; significan el 34.7% del total nacional, y más del 95% de las habitaciones de la cadena hotelera son de categoría de 3 a 5 estrellas. Las cadenas hoteleras ofrecen el 60.4% de todas las habitaciones de los 44 destinos más importantes del país. Su aportación al Producto Interno Bruto hotelero fue de 60.9%, es decir, 109.1 miles de millones de pesos. Como generadora de empleo, los establecimientos brindaron empleo directo a 275, 506 personas (Madrid, Godínez, & Ávila, 2021).

De acuerdo con Castillo y Méndez (2017) el Estado no ha sido ajeno a través de sus políticas al propiciar el desarrollo de la actividad regional turística, transitando de una consolidación de la infraestructura y soportes materiales, y ha creado condiciones para que la iniciativa privada asuma el liderazgo en la inversión de infraestructura productiva ante la política neoliberal y el impulso a los polos de desarrollo turístico.

La mayor parte de las marcas madre de México (57.5%) tienen su origen en el país, el restante 42.5% proviene del extranjero. Los grupos económicos han resultado más exitosos que el sector de la pequeña y mediana empresa en cualquier sector económico, su fortaleza

radica en sus activos y en la acumulación de capital sobre todo ante cualquier crisis económica, mayor capacidad comercial, más recursos para ofrecer servicios de mayor calidad y capacidad.

De acuerdo con Enrique Claver Cortés, Jorge Pereira Moliner y José Francisco Molina Azorín (2007) los grupos estratégicos y su validez predictiva, tiene que ver con determinar con antelación el nivel de desempeño que alcanzará una empresa de acuerdo con el grupo económico en el que se ubica.

El tamaño es importante, puesto que en cuanto mayor sea el grupo es decir que aumenten el tamaño de los hoteles, mayor será el nivel de desempeño que alcanzaran estos hoteles; aumentará el porcentaje de ocupación por habitaciones y el beneficio bruto; posibilidades de incurrir en economías de escala (al haber más habitaciones a la venta) y en economías de alcance (ofrecer mayor variedad de servicios en el mismo establecimiento, o diversificación de productos). Economías que permitirán reducir los costos del hotel e incrementar los ingresos, y finalmente poseen mayores posibilidades de aumentar la categoría, perfil necesario puesto que los hoteles de mayor categoría son los que mayores niveles de desempeño alcanzan, y aumentan su capacidad de supervivencia.

En el caso mexicano las alianzas estratégicas, la integración vertical favorecidas por políticas públicas a nivel nacional permitieron la consolidación de las cadenas hoteleras como fuerza motriz del turismo. El Grupo Posadas constituye un grupo de poder económico que se encuentran en el listado de las 500 empresas más importantes de México.

Sabido es que un grupo económico que desee ser exitoso en su operación, gestión y expansión de acuerdo con Goncalves, Sass, Rastrollo, Mondo (2014) debe buscar poseer conocimientos institucionales acerca del mercado; conocimientos del perfil de sus clientes; proveedores, competidores y stakeholders; sus recursos y capacidades a fin de contribuir a una gestión de calidad, y como consecuencia mantendrá su buena imagen de marca y reputación; factores a considerar que brinda la ciencia económica, pero valdría la pena conocer como todo ese conocimiento conjugado, ha sido utilizado en la práctica por cadenas hoteleras exitosas, como las que a continuación se abordan.

2. RESULTADOS

2.1. Orígenes de los grupos

El sector privado o empresarial constantemente para enfrentar la competencia en el mercado aplica innovaciones tecnológicas y formas de organización de la producción, por ello es una práctica común recurrir a estrategias de mayor alcance y duración que permitan recuperar la inversión más rápido para acumular y reinvertir en otras actividades, esta fue la intención del Grupo Posadas que decidió invertir en varios sectores, o en otras ramas del mismo sector, diversificando su producción y participando en el sector de la hotelería y el turismo. El Grupo Posadas se conformó como un grupo económico industrial y diversificó al turismo.

Los orígenes del grupo Posadas se remontan a abril de 1967 cuando Gastón Azcárraga Vidaurreta, durante el proceso de industrialización logró una mayor acumulación de capital

al ser pionero de la industria automotriz en México con Fábricas Automex, y después Chrysler de México. Inició a lado de su hijo Gastón Azcárraga Tamayo y de otros inversionistas, la empresa Promotora Mexicana de Hoteles y un año más tarde la Operadora Mexicana de Hoteles, e incursionaron en el turismo 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).

El Grupo Posadas en 1971 manejó mediante un acuerdo de franquicias con una de las cadenas de hoteles más importante en el mundo, Holiday Inns de Memphis, Tennessee, con cinco unidades en servicio, que incluyó el hotel de 200 cuartos situado frente al Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México.

El grupo administra solamente los hoteles en vez de ser propietaria, es de inversionistas del área. Las ventajas de franquicia son variadas, por ejemplo, se ligan al sistema de computadoras de los Estados Unidos de Norteamérica para las reservaciones, aprovechando la ventaja de que alrededor del mundo existen más de 1,500 oficinas que remiten los clientes hacia México. El grupo Posadas estandariza sus unidades hoteleras independientemente de su ubicación.

El grupo obtuvo para Centroamérica la franquicia de Holiday Inns, a través de su filial Posadas de Centroamérica, S.A., y administraron de esa forma 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 con inversionistas locales de los dos países (Expansión, 1971).

Entre las estrategias de crecimiento y expansión las alianzas revisten gran importancia. Con respecto a la evolución del Grupo Posadas, 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 en sociedad con inversionistas de Jalisco operaron el Fiesta Americana Puerto Vallarta, y fue el primer hotel que nació bajo la marca, ya que en 1981 Operadora Mexicana de Hoteles cambió su nombre por el Hoteles Fiesta Americana. En ese entonces se gestaron dos proyectos: el Fiesta Americana Cancún y el Fiesta Americana Guadalajara.

Promotora Mexicana de Hoteles y Americana de Hoteles se separaron y se unió a Posadas de México, compañía hotelera que se originó 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 poseían 625 habitaciones distribuidas en dos hoteles y una década después ya contaban con 4,500 cuartos en nueve inmuebles.

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

En relación con los orígenes de City Express en 2002 el Sr. Luis Barrios fundó City Express. City Express hoteles, apertura su primer hotel en 2003 y ese año suma la inauguración en total de 5 hoteles. En 2004 lanzó City Express Suites, con la creación de 10 hoteles. Luis Barrios, fundador y presidente, se propuso crear una marca de hoteles de negocios *low cost* y en solo cinco años creció a 26 hoteles probando el éxito de ese modelo. Fue entonces cuando Posadas lanzó la competencia, con ONE Hotels. En crecimiento en 2008 registra 35 hoteles y crea City Express Junior.

Hoteles City Express llegó a la bolsa Mexicana de Valores en 2013. Su portafolio sumó 123 hoteles con 13,702 habitaciones situados en los corredores industriales del país para atraer a los clientes de negocios (Expansión, 2017).

2.2. Estrategias de crecimiento y expansión

Entre las estrategias del crecimiento del grupo Posadas, en 1989 buscó 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 hoteles, atrajo inversionistas nacionales y extranjeros, sin capital o financiamiento no es posible crecer, por ello a través de estos inversionistas se posibilitó incursionar en nuevos frentes y registrar el crecimiento con la adquisición de hoteles o aumento de activos, de tal forma que se contabilizaron 30 hoteles con cerca de 11 mil habitaciones:

- Fiesta Americana Tijuana
- Fiesta americana Aeropuerto
- Sol Caribe Cozumel
- Fiesta Americana Condesa Cancún
- Fiesta Americana Coral Beach Cancún.

En los noventa surgió el concepto Fiesta Inn, que se convirtió en la marca hotelera de mayor crecimiento nacional. La firma de contratos con diversos grupos de inversionista permitió el establecimiento de hoteles en plazas nuevas. Se construyeron fiesta Inn en Chihuahua, Aguascalientes, Jalapa, Puebla, Oaxaca y Monterrey. A través de esta cadena el grupo Posadas logró extenderse en el territorio nacional, atrayendo al hombre de negocios y un rendimiento a los inversionistas. 11 hoteles Fiesta Americana posicionaron la marca como una cadena de lujo casual.

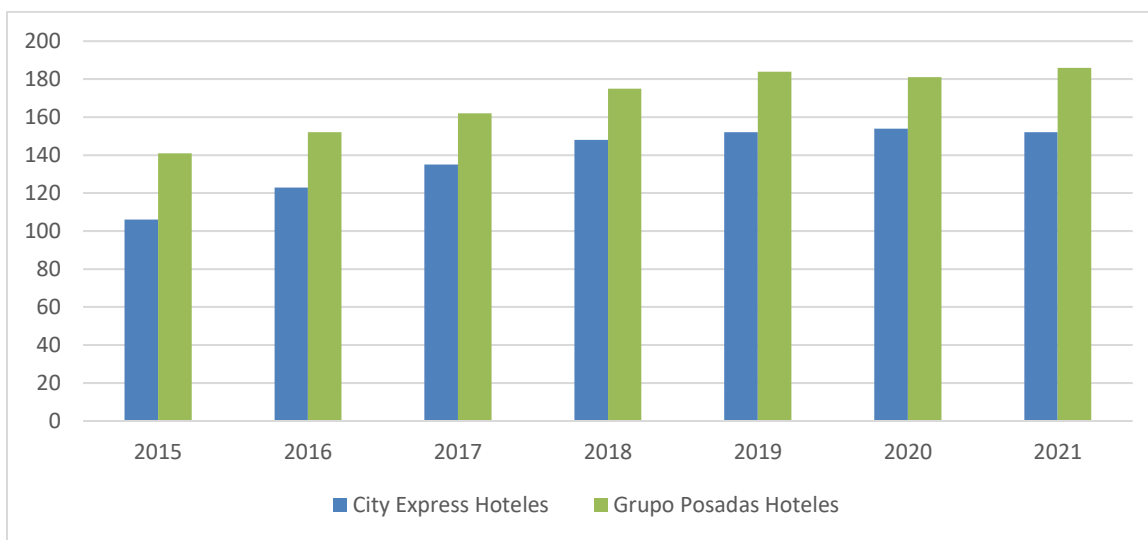
En 1992 en una etapa de internacionalización, Posadas inició su expansión hacia el sur de Estados Unidos, surgiendo así Fiesta Americana Internacional, además se preocupó por construir y operar sus propios hoteles, manteniendo la mezcla de sus activos entre ciudades y playas, para compensar la baja de ocupaciones (Rosemberg, 1994) . En 1994 inauguró el Fiesta Inn de Puebla con 148 habitaciones, y para ese año 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. Entre otras actividades proporciona equipos para hoteles y restaurantes, así como al desarrollo turístico, mediante su subsidiaria Compañía Proveedora de hoteles (López, 2009).

El Grupo Posadas, no obstante, incurrió en problemas de sobreendeudamiento, que llevaron a las desinversiones; en 2012 Posadas vendió 15 hoteles en Sudamérica –en Chile, Argentina y Brasil- a Accor por 278 millones de dólares, y otros 14 en México a Fibra Hotel al año siguiente, por 1,750 MDP. A pesar de estas acciones entre 2011 y 2016 la deuda total no se redujo, subió 4% debido al encarecimiento del dólar. Al cierre de 2016, la deuda sumaba 7,872 MDP.

La venta de hoteles ayudó a mejorar y fue el principio de un cambio en el modelo de negocios, mantenía la propiedad del 18% de su portafolio de 152 hoteles, se quedó con los hoteles cuya ubicación fuera estratégica y los que más valor aportaban a la marca; es decir, se concentraron en operar hoteles, generar marcas y conceptos hoteleros ad hoc a las circunstancias y comercializarlos para que fueran exitosos. Enfocarse en su fortaleza, operar hoteles y alejarse del negocio inmobiliario y de construcción lo que mejoró las eficiencias operativas y redujo los riesgos.

En 2020 en la Revista Expansión figura Pablo Azcárraga Andrade dentro de una lista que registra a los 100 empresarios más importantes de México, de acuerdo con la valuación de los siguientes aspectos: fortuna (40%), Ventas (35%), Utilidades (10%), empleados (10%) y pertenecer a la Bolsa Mexicana de Valores (5%), en la cual se señala además que tras la pandemia bajó su posición -1 en el ranking con respecto al año anterior (Expansión, 2020).

Figura 1: Número de hoteles por Grupo Económico (2016-2021)



Fuente: elaboración propia con base en Informes anuales enviados a la BMV.

En 2012 City Express suma 71 hoteles con la fundación de su primer hotel internacional en Costa Rica. A la par de su crecimiento en 2013 con la adición de 82 hoteles, establece una oferta pública inicial. En 2014 registra 96 hoteles y lanza City Express Plus, así como

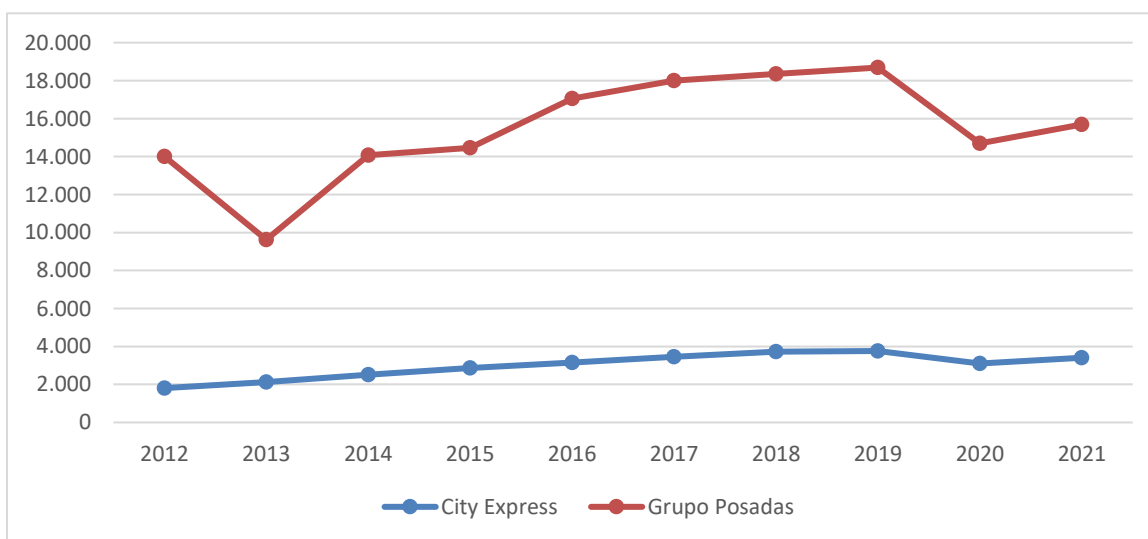
determina una oferta pública subsecuente. En 2016 crea City Centro, su inversión en activo fijo fue de 1,500 millones de pesos, para llegar a un acumulado de 123 hoteles y 3,702 habitaciones, En 2017 inauguró cuatro propiedades en Celaya, San Luis Potosí, Altamira y Puebla.

Además de otra en Medellín, Colombia y en construcción otras 12 plazas tales como: Puerto Vallarta, Tuxtepec, Oaxaca, León, Tijuana, Monterrey, Delicias, Ciudad de México, Tepic, Atlixco y Comitán, más dos ampliaciones en Monterrey y Mérida, a fin de sumar 2,127 cuartos más a su patrimonio; cuyas inversiones contempladas fueron de 1,650 MDP y registraron 15, 829 habitaciones en total (Armenta, 2018).

En 2017 se dedicó a trabajar con Fibra Uno, Fibra Danhos y FibraHotel con este último opera 61 de los 75 hoteles que tiene en su portafolio y de los que no es ya propietario. Trabajar con Fibras le permitió incrementar en un 36% su número de hoteles y en 24% las habitaciones entre 2011 y 2015. Hasta 2019 se desarrollaron otros 39 hoteles con 5,754 habitaciones, con los que incrementó en 26% su capacidad para ese año, cuya inversión en la construcción fue de 8,621 MDP ejecutada por terceros (Expansión, 2017). Se internacionalizó la Cadena City Express mediante la adquisición del grupo hotelero Caesar Park con presencia en Brasil y Argentina (Mundo Ejecutivo, 2018)

En términos de Empresas Responsables, tras la pandemia que mostró la necesidad de que las empresas cuenten con una estrategia integral que permee el modelo de negocio, City Express participa en la consulta a sus huéspedes: si desean que no laven sus toallas a diario, como parte del turismo responsable; pero sobre todo alrededor de 80 hoteles tienen certificaciones ambientales debido a su arquitectura sustentable, y programas de empleo para personas con discapacidad auditiva en puestos operarios y administrativos. En plena pandemia del Covid 19 donó, 7,000 alojamientos a personal de la salud (Espinoza, 2020).

Figura 2: Número de empleados por Grupo Económico (2012-2021)



Fuente: elaboración propia con base en Informes anuales enviados a la BMV.

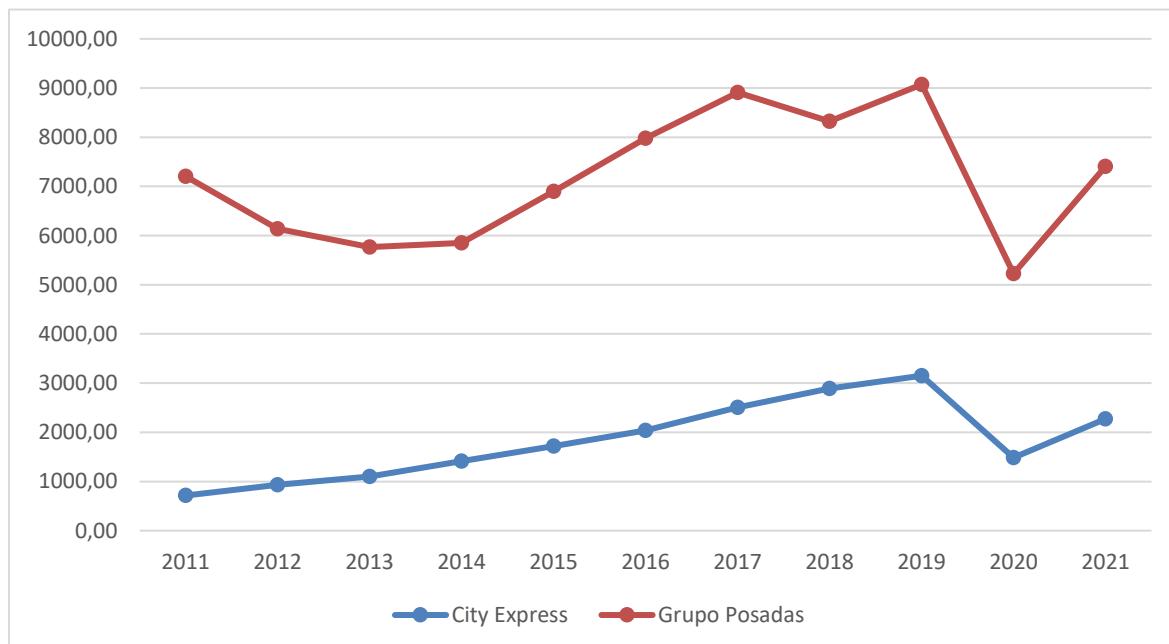
Por su parte en el Rankin Estrategia Integral del listado de Empresa Responsables de la Revista Expansión, que registra aquellas cuyo plan de responsabilidad social es parte del ADN de su negocio, City Express ocupa la cuarta posición del ranking y el Grupo Posadas, el lugar 67. Hoteles City Express destacó sobre todo en la categoría económica, sus políticas tienen un enfoque integral (códigos de ética, transparencia) y una mayoría de miembros independientes en su consejo de administración. En la parte social, tiene paridad de género en sus niveles ejecutivos, así como en el resto de la empresa (Expansión, 2020).

El Grupo City Express se encuentra en el ranking de las 100 empresas mexicanas globales. El ranking pondera:

1. los ingresos o ventas realizados en el extranjero, por exportaciones o subsidiarias;
2. el número de países donde las firmas manufactureras tienen plantas y el número de países donde las empresas de servicios tienen oficinas;
3. el número de empleados en el extranjero; de tal forma que entre más ingresos tenga una compañía fuera del país, más influencia puede ejercer en los mercados donde opera y más global se considera.

En el caso del Grupo City Express opera en cuatro países, registró ventas en 2021 por 2,273.8 millones de pesos y suma 3, 408 empleados, no para de crecer y cuenta en 2021 con 152 hoteles (Expansión, 2022).

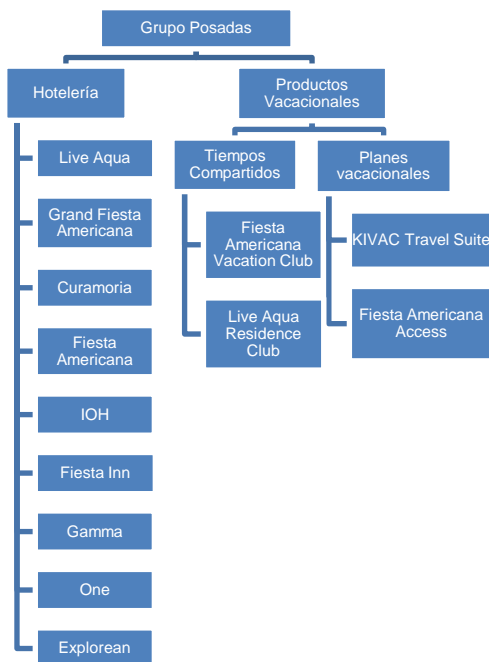
Figura 3: Ventas por Grupo Económico (2011-2021)



Fuente: elaboración propia con base en Informes anuales enviados a la BMV.

2.3. Estructura Corporativa

Figura 4: Estructura corporativa del Grupo Posadas (2021)

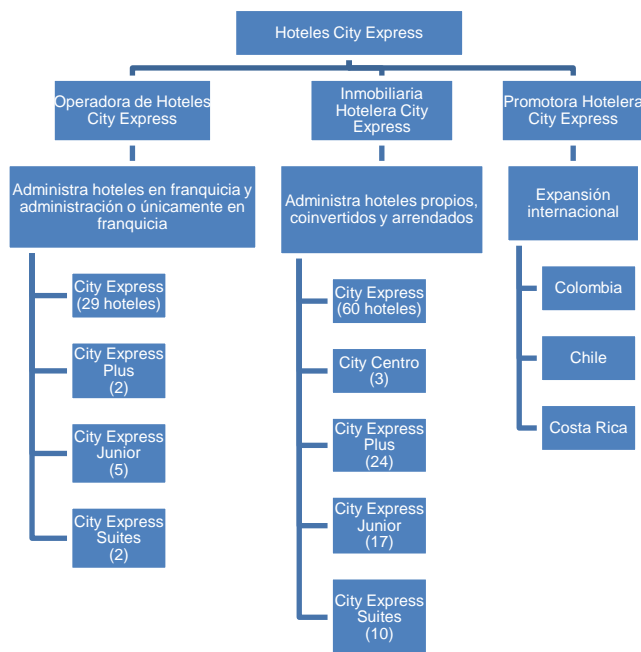


Fuente: elaboración propia con base en Informes anuales enviados a la BMV.

En el caso de City Express sus productos se caracterizan de la siguiente manera en su estructura corporativa:

- City Express hoteles: es la marca insignia, ofrece servicios esenciales para el segmento económico.
- City Express Plus: este producto se presenta en ubicaciones premium.
- City Express Junior: es la marca de segmento económico, que ofrece misma calidad, pero con cuartos más pequeños.
- City Express suites: es la marca de estancia prolongada, y su diseño es tipo departamento.
- City Centro: producto esencial en centros de ciudad y con acabados premium.

Figura 5: Estructura corporativa de Hoteles City Express (2021)



Fuente: elaboración propia con base en Informes anuales enviados a la BMV.

Entre las estrategias de crecimiento y expansión se registran principalmente las ventas que denotan un poder económico. En México, los sectores que mejor desempeño presentaron después de la pandemia son: comercio electrónico, aerolíneas, entretenimiento, siderurgia y metalurgia y el que nos ocupa hotelería y turismo. Lo que evidencia que la incertidumbre económica y la diversidad en el desempeño de cada uno de estos sectores no resultaron un obstáculo para que los principales indicadores financieros de las 500 empresas más importantes registraran una recuperación en 2021, por demás optimista respecto al año 2020 y también de cara a su nivel pre pandemia. Es así que el sector Hotelería y Turismo creció 60.3% (Expansión, 2022).

3. CONCLUSIONES

La evolución positiva de la demanda de servicios hoteleros turísticos ha potenciado el papel de los grupos económicos hoteleros o grandes cadenas de hoteleros mexicanos.

Las estrategias de los grupos económicos o cadenas hoteleras posicionan a Grupo Posadas y City Express, en primero y segundo lugar, han sido conformadas por las trayectorias históricas de cada grupo hotelero y conforme al desarrollo del sector turístico nacional; su papel en la competencia, activos y reproducción del capital para nuevas inversiones.

Ante la competencia apuestan por la diversificación geográfica y de circuitos regionales que operan estratégicamente en el marco del ordenamiento territorial, su crecimiento es con base en el aumento de la oferta hotelera a través de adquisiciones y construcción de hoteles.

En la era de la globalización deciden invertir a nivel nacional, al ser parte de la competencia oligopólica. Y a nivel internacional en busca de más mercados.

BIBLIOGRAFÍA

- Armenta, G. (2018). Especial: Turismo. *Forbes*, 118.
- Castillo, O., & Méndez, J. (2017). Los desarrollos turísticos y sus efectos mediambientales en la Riviera Maya 1980-2015. *Quivera*, 101-118.
- Chathoth. (2016). Historial evolution of hotel chains. En M. Ivanova, S. Ivanov, & V. Magnini, *The Routledge Handbook of Hotel Chain Management* (págs. 27-41). U.K.: Routledge.
- Claver, E., Pereira, J., & Molina, .. J. (2007). Impacto del tamaño, el tipo de gestión y la categoría sobre el desempeño de los hoteles españoles. *Cuadernos de turismo*, 27-45.
- Cordero, S., Santín, R., & Tirado, R. (1983). *El poder empresarial en México*. México: Terra Nova.
- Espinoza. (2020). Empresas Responsables, más responsables que nunca. *Revista Expansión*, 107-111.
- Expansión. (1971). Turismo: una franquicia hotelera . *Expansión*.
- Expansión. (2017). Incubadora de Hoteles, Hoteles City Express. *Revista Expansión*, 76.
- Expansión. (2017). Informe Turismo 2017, La reinención de Posadas. *Revista Expansión*, 72-78.
- Expansión. (2020). Empresas responsables. *Revista Expansión*, 115-118.
- Expansión. (2020). Los 100 empresarios más importantes de México. *Revista Expansión*, 70-74.
- Expansión. (2022). *Revista Expansión*.
- Goncalves, J., Sass de Haro, C., Rastrollo, M., & Mondo, S. (2014). La gestión del conocimiento en cadenas hoteleras: una revisión. *Tourism & Management Studies*, 146-154.
- López, P. (2009). *Diccionario de la Clase Empresarial Mexicana*. México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Madrid, F., Godínez, G., & Ávila, S. (2021). *Las cadenas hoteleras* . México: Centro de Investigación y Competitividad Turística Anáhuac.
- Moreno, S., Korstanje, M., & Picaso, P. (2019). El Turismo como objeto de investigación. *Rosa Dos Ventos*.

Mundo Ejecutivo. (1999). Las 1000 empresas del siglo en México. *Mundo Ejecutivo*, 218-220.

Mundo Ejecutivo. (2018). Especial 101 Empresarios que hacen grande a México: Luis Barrios Sánchez. *Mundo Ejecutivo*, 90.

Rosemberg, D. (1994). Los hoteleros no toman vacaciones. *Expansión*.