

ESTRATEGIAS DE GRUPOS ECONOMICOS HOTELEROS MEXICANOS: PUEBLO BONITO Y EL CID RESORTS

Beatriz Pérez Sánchez¹

Resumen:

Las cadenas hoteleras mexicanas han ido estandarizando sus estrategias bajo diversas acciones que también siguen los grupos económicos industriales: se convierten en grupos como categoría superadora de la empresa; superan la lógica regional y transitan a la nacional; deciden gracias a su acumulación de capital más que a depender de apoyos políticos; responden más a estrategias corporativas y organizacionales con base en su crecimiento y expansión que los lleva a adoptar estructuras de administración más complejas, diversificación e integración horizontal. **Objetivo:** conocer las características y estrategias competitivas que le permitieron a los grupos hoteleros: Pueblo Bonito, y El Cid Resorts 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:** las estrategias 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.

Palabras claves: hoteles, turismo, estrategias.

STRATEGIES OF MEXICAN HOTEL GROUPS: PUEBLO BONITO AND EL CID RESORT

Abstract:

Mexican hotel chains have been standardizing their strategies under various actions that are also followed by industrial economic groups: they become groups as a superior category of the company; they go beyond the regional logic and transition to the national one; they decide thanks to their accumulation of capital rather than depending on political support; they respond more to corporate and organizational strategies based on their growth and expansion that leads them to adopt more complex management structures, diversification and horizontal integration. **Objective:** to know the characteristics and

¹ Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. Beatrizperez10@hotmail.com.

competitive strategies that allowed the hotel groups: Pueblo Bonito, and El Cid Resorts 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 informat Results: the strategies have been shaped by the historical trajectories of each hotel group and according to the development of the national tourism sector; its role in competition, assets and reproduction of capital for new investments.

Keywords: hotels, tourism, strategies

1. INTRODUCCIÓN

La formación de grupos económicos o cadenas hoteleras es considerada actualmente como un fenómeno típico de la segunda mitad del siglo XX. Son resultado de las condiciones de la economía y de la política de expansión de las empresas en el marco de la interacción que se gestó después de la segunda guerra mundial.

En el siglo XIX y principios del XX la referencia de la infraestructura hotelera fue caracterizada por la europea y hasta la segunda mitad del siglo XX que fue superado por las formas de la norteamericana ante el turismo de la época moderna.

En México la identificación de las empresas dedicadas a industria del hospedaje es múltiple e incluye grupos económicos que a su vez integran en sus organizaciones otras cadenas o nombres (marca) con vocaciones surgidas a partir de perfiles de huéspedes. Sabido es que en el mercado la oferta de hospedaje la brindan conocidas cadenas hoteleras o grupos económicos que asumen liderazgos.

Para enfrentar la competencia estas empresas aplican diversas estrategias de expansión entre las que se encuentran: ser propietarios de hoteles, arrendar hoteles, absorciones o adquisiciones, fusiones, consorcio, franquicia, contrato de operación, coinversión, Branding, y alianzas estratégicas.

Ello implica que en una misma cadena coexistan diversas empresas, por tal motivo también puede decirse que constituyen un grupo económico. En ese sentido holding o tenedora agrupa en u diferentes negocios a cadenas (o marcas) de hoteles, con algunas decisiones de estrategia general centralizada; de igual forma se organizan los grupos económicos de todos los sectores económicos.

En la clasificación particular de la industria hotelera es posible identificar las siguientes empresas:

1. Empresas constituidas a fin de operar como hoteles propios.
2. Empresas constituidas para operar hoteles propios, pero que también franquician una o más marcas hoteleras.
3. Empresas con hoteles propios que también operan hoteles en Joint Venture (con una participación parcial).
4. Empresas que adicionalmente a los hoteles propios e inversiones parciales, también operan hoteles de terceras personas.

5. Empresas constituidas expreso para la operación de hoteles en cadena, son los casos de las cadenas o grupos económicos Pueblo Bonito y El Cid Resorts.

De acuerdo con el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2023), la cantidad de hoteles registrados es de 22,570. No obstante, en 2019 se reportaron 120 cadenas hoteleras de las cuales 69 son nacionales y 51 extranjeras. Las cadenas nacionales tienen su constitución legal y oficinas corporativas dentro del territorio mexicano.

Las cadenas extranjeras aun cuando comercializan uno o más establecimientos hoteleros en el país, se localizan en alguno de los siguientes contextos: 1) las cadenas poseen su constitución legal y oficinas corporativas en cualquier ciudad fuera de la frontera nacional; 2) los cobros que realizan por concepto de comercialización son concentrados como ingresos en otros países o pertenecen a una marca registrada en otra nación (Madrid, Godínez, & Ávila, 2020).

La expansión de los centros turísticos se impulsó paralelamente al crecimiento de las cadenas hoteleras a fin de asegurarse la demanda internacional (Jiménez, 2008). El Cid Resorts y Pueblo Bonito no escapan de esta realidad, son conjuntos de hoteles localizados en los mejores destinos de playa en México.

2. RESULTADOS

2.1. Orígenes de los grupos

En noviembre de 1972 Don Julio Berdegué fundador y director inauguró el Cid Country Club, con un campo de golf de nueve hoyos y un Country Club.

Posteriormente, el campo creció hasta llegar a 27 hoyos de campeonato, de los cuales nueve fueron diseñados por Lee Treviño, una personalidad reconocida mundialmente en el ámbito del golf. El Cid desarrolló el hotel El Cid Granada Hotel & Country Club en 1974, e introdujo el concepto todo incluido y Plan Europeo, con 126 habitaciones.

Ernesto Coppel Kelly fundador y presidente del consejo de Administración y Mark Kronemeyer cofundador abrieron el primer resort Hotel Pueblo Bonito en Mazatlán Sinaloa en 1987; posteriormente Pueblo Bonito Los Cabos en 1991; desde entonces se dieron a la tarea de convertirlo en una cadena. En 1997 fundó Rosé en la misma ciudad de Los Cabos en Baja California Sur (Mundo Ejecutivo, 2018).

2.2. Estrategias de crecimiento y expansión

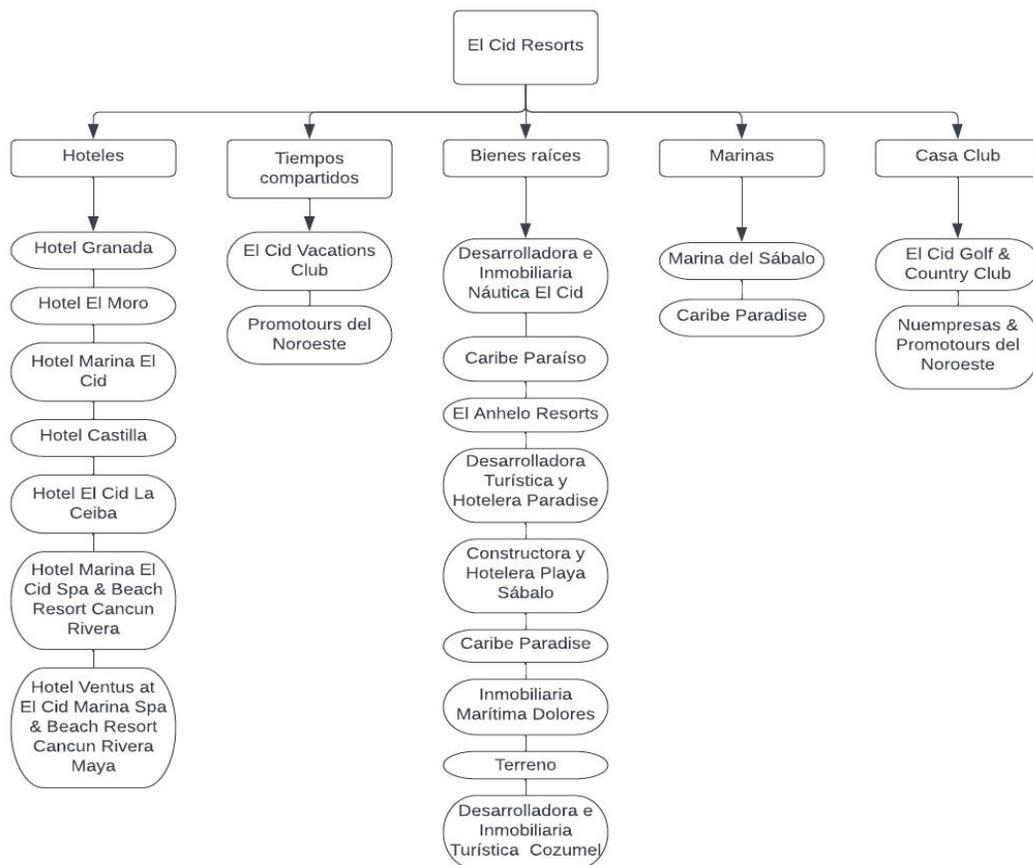
En los setenta Cancún se consolidó como el principal centro turístico del país, este caso exitoso se tomó como referencia para promover inversiones públicas en los ochenta, principalmente en infraestructura regional, y continuar consolidando centros turísticos tradicionales y nuevos, se buscó también crear las condiciones legales para que el Estado se abriera a la inversión privada. La década de los ochenta es conocida por la crisis del modelo desarrollista, en combinación con la crisis petrolera que colocaron a la economía mexicana en riesgo y dificultades; por tal motivo el Estado mexicano dirigió sus ingresos a fortalecer actividades productivas como el turismo, se impulsaron nuevos espacios

mediante la diversificación de la oferta de atractivos con base en la inversión privada nacional y extranjera.

En este contexto fueron impulsadas la construcción de las Bahías de Huatulco en la costa de Oaxaca, además de continuar con obras de consolidación en Cancún, San José y Loreto, y la implementación de un programa de mejoramiento de Acapulco y Puerto Vallarta, con este orden de ideas y hechos surgió El Cid y Pueblo Bonito (Castillo & Méndez, 2017).

El Cid Resorts asumió la construcción de un conjunto de hoteles localizados en destinos de playa: Mazatlán, Sinaloa, Cozumel y Cancún-Riviera Maya. Las estrategias de crecimiento contemplan la adquisición de hoteles, la construcción de Marinas, y ofrecer paquetes vacacionales.

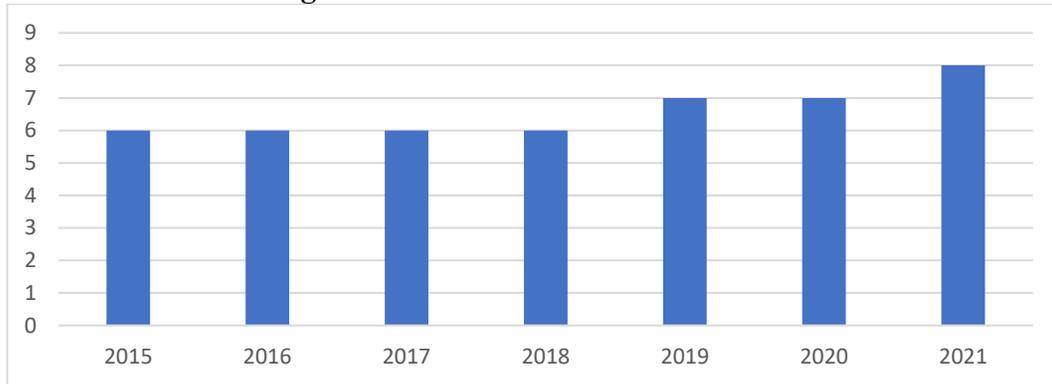
Figura 1. Estructura corporativa de El Cid Resorts



Fuente: elaboración propia con base en los informes anuales de la cadena.

En 1982, El Hotel El Cid Castilla Hotel De Playa abrió 393 habitaciones. En 1989 inauguró el Cid el Moro Hotel de Playa, cuenta con 28 pisos en su torre y 314 tipos de habitaciones desde junior suites y suites habitaciones múltiples con cocineta.

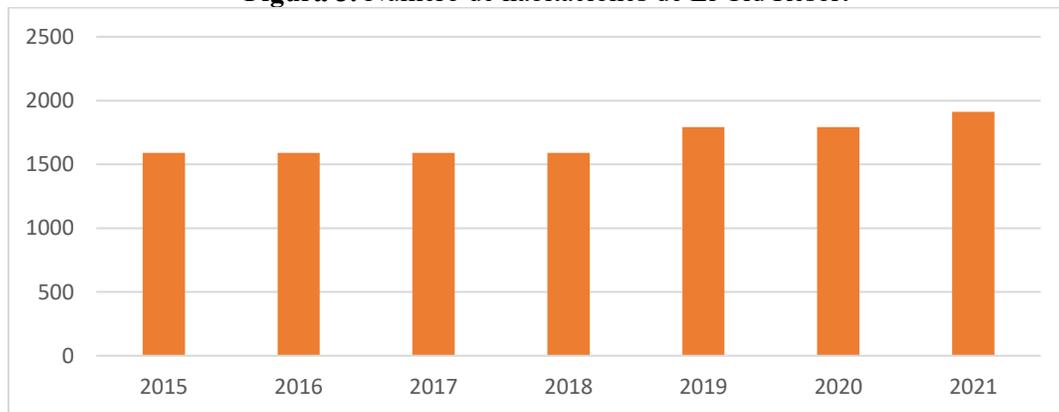
Figura 2. Número de hoteles El Cid Resort



Fuente: elaboración propia con base en los reportes anuales de la cadena El Cid Resorts.

En 1995 se construyó una Marina y se colocó estratégicamente junto con el Hotel El Cid Marina de Playa y Club de Yates; este hotel cuenta con 210 suites. En 2001 el grupo se extendió hacia el Caribe mexicano a través de la compra de La Ceiba localizado en la Isla de Cozumel. El hotel cuenta con 60 habitaciones. En 2006 El Cid abrió sus puertas en la Riviera Maya, con el Hotel Marina El Cid Spa & Beach Resort en puerto Morelos (a 156 minutos de la Ciudad de Cancún/Riviera Maya) con 342 habitaciones.

Figura 3. Número de habitaciones de El Cid Resort

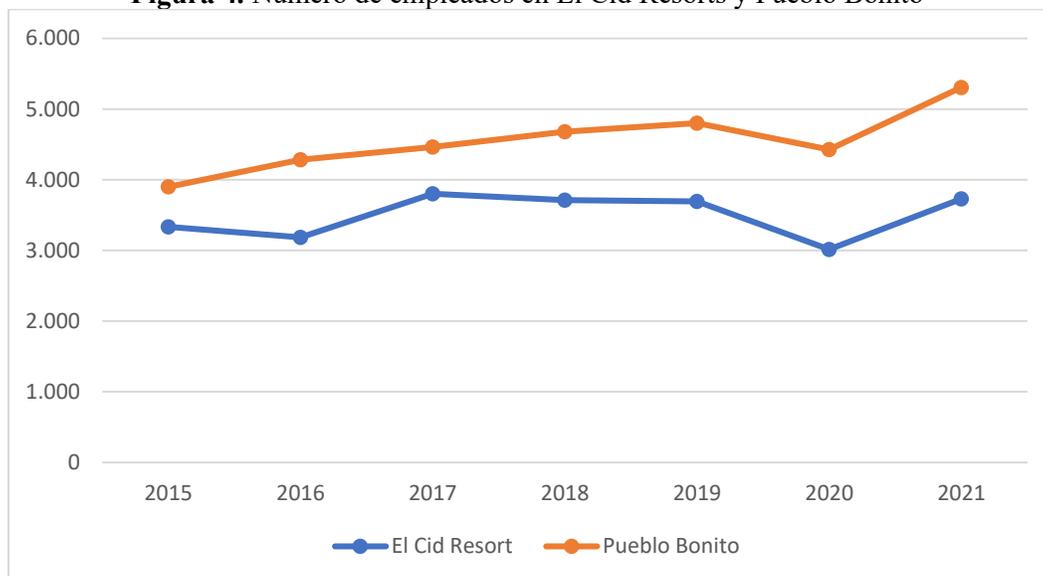


Fuente: elaboración propia con base en los reportes anuales de la cadena El Cid Resorts.

En 2007 se añadió un centro de Convenciones con capacidad para 500 personas y en 2014 se agregaron 150 habitaciones más. Se inauguró una Marina que opera desde el club de Yates hasta las Embarcaciones Aries la cual posee una capacidad para 150 barcos de 25 a 120 pies de longitud, con servicio para barcos pesqueros, tours ecológicos y renta de barcos. Opera también una división de Bienes Raíces, con base en la Ciudad de Mazatlán,

Sinaloa, desarrolla fraccionamientos. En 2017 inauguró Ventus at Marina El Cid Spa & Beach Resort.

Figura 4. Número de empleados en El Cid Resorts y Pueblo Bonito



Fuente: elaboración propia con base en números especiales de la Revista Expansión correspondientes a cada año que incluyen las 500 Empresas más Importantes de México (2015-2022).

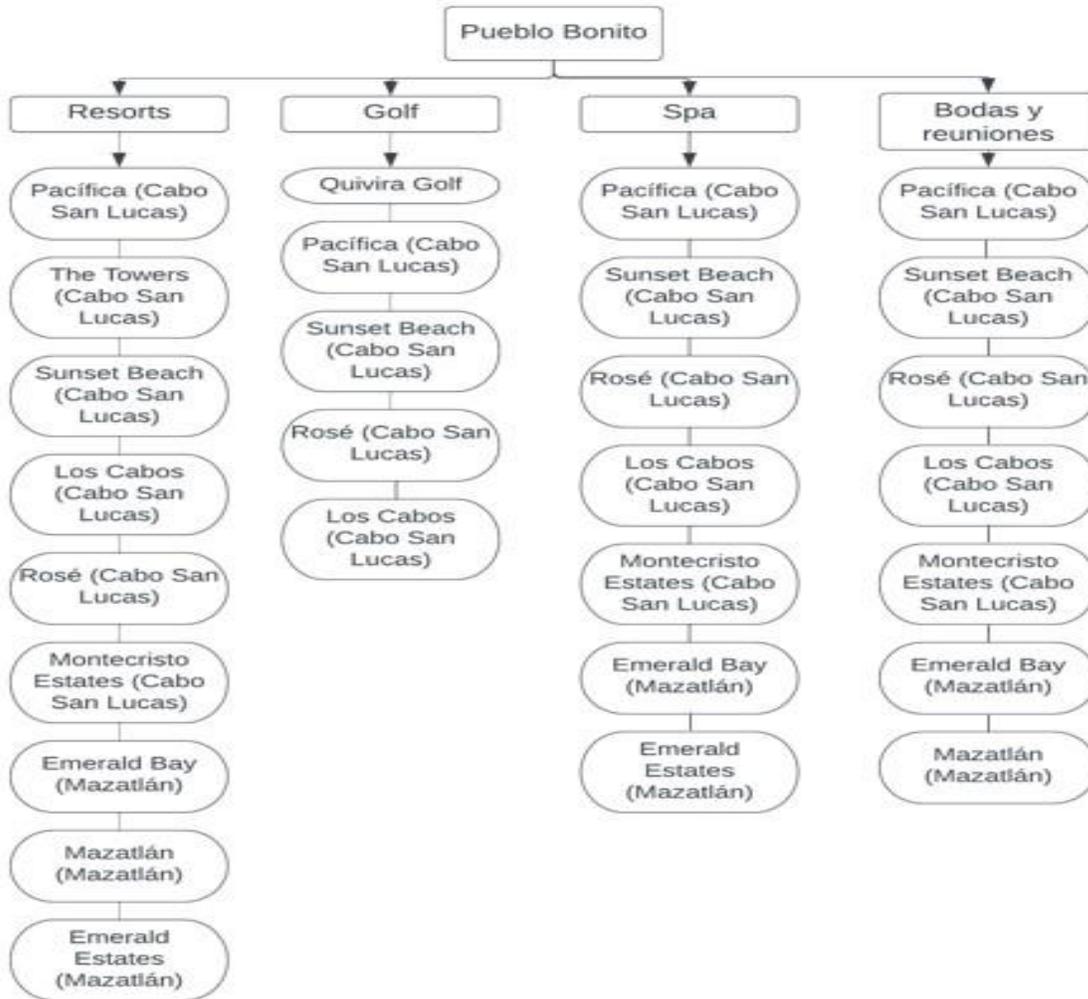
En aspectos laborales Pueblo Bonito tiene un índice de rotación de 3% y la vida laboral promedio de los colaboradores de la organización es de 18 años. Brindan a sus empleados un centro de desarrollo integral que ofrece un grupo de terapeutas y médicos de atención primaria, psicólogos y nutriólogos, quienes se ocupan de alrededor de 5 mil colaboradores a fin de que cuenten con buenas condiciones de trabajo, salud y bienestar, de tal forma que son muy pocos los posibles casos de corrupción o incumplimiento al código de ética (Lucena, 2021).

2.3. Estructura Corporativa

Pueblo Bonito se constituyó en *grupo económico* en 1994. Cuenta con propiedades con lujosos resorts de playa y spa. Registran cinco propiedades en Los Cabos: 1) Pueblo Bonito Pacífica Golf & Spa Resort; 2) Pueblo Bonito Sunset Beach Golf & Spa Resort; 3) Pueblo bonito Rosé Resort & Spa; 4) Pueblo Bonito Los Cabos Beach Resort, y 5) Montecristo Estates Luxury Villas. Poseen tres propiedades en Mazatlán: 1) Pueblo Bonito Emerald Bay Reort & Spa; 2) Pueblo Bonito Mazatlán Beach Reort, y 3) Emerald Estates Luxury Villas.

Entre sus acciones de crecimiento anunciaron en 2018 la construcción del hotel Pueblo bonito de San Miguel de Allende, que sería su primer hotel boutique, con 120 suites. En 2022 se informó que el hotel será inaugurado en 2023 cuyo proyecto materializa una inversión de 840 millones de pesos (Velázquez, 2022).

Figura 5. Estructura corporativa de Pueblo Bonito



Fuente: elaboración propia con base en el sitio web.

De acuerdo con datos del Observatorio Turístico (OTG) en 2022 de enero a septiembre, 467,521 turistas visitaron Guanajuato, cifra 48% superior a lo registrado en el mismo periodo del 2021, por este crecimiento de visitantes y la derrama económica que traen consigo, el Grupo Pueblo Bonito confirma porque es importante atender la demanda de hospedaje, y en su división de bienes raíces se contempla atenderla en función de ofrecer viviendas residenciales de lujo, con potencial para renta vacacional. De tal forma que se adicionaron al proyecto 45 residencias: 19 casas y 26 departamentos con una inversión de más de 600 millones de pesos (Escobar, 2022).

En 2019 recibió la Certificación Prime que le permitió incursionar en el mercado bursátil y ser más sólido y competitivo, sobre todo al acceder a financiamiento, gracias a su apego a la guía de mejores prácticas en materia de gobierno corporativo. Esta certificación es

producto del programa de institucionalización y Gobierno Corporativo para la Emisión en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV), cuyo objetivo es apoyar a empresas mexicanas para que fortalezcan su estructura financiera y mejoren su competitividad a través de financiamiento para inversiones en activo fijo, capital de trabajo y capacitación. La empresa holding del Grupo es Blazki que opera las marcas: Pueblo bonito, Emerald Bay, Sunset Beach, Montecristo, Novaispania, Copala y Coronado (Banco Nacional de Comercio Exterior, 2019).

Es cliente del Banco Nacional de Comercio Exterior (BANCOMEXT) desde 2001, tiempo en el cual logró la autorización de 11 créditos, que representan inversiones que superan los 90 millones de dólares. Pueblo Bonito recibió financiamiento para la construcción del hotel Pueblo Bonito Sunset Beach y otros diversos proyectos del grupo tanto en Mazatlán como en Cabo San Lucas. BBVA Bancomer aportó también recursos para esta operación. La principal ventaja de la certificación fue la oportunidad de acceder al programa de reestructura de pasivos y acceso a tasas de interés más bajas, lo cual generó ahorros en cuanto al costo de captación de capital de trabajo, así como acceder a programas y financiamiento preferentes (Meza, 2019).

En Cancún planean cerrar una reserva territorial para diversificarse también en playa, hacia el Caribe, y un hotel boutique en el centro histórico de Mazatlán. Asimismo, esperan ser invitados por otros hoteles para operarlos, a vender su propiedad vacacional e incluso vender la parte inmobiliaria, a fin de crecer sin necesidad de ser dueños, tal como lo hicieron junto con otro grupo para desarrollar el hotel St. Regis de Los Cabos, donde no fueron operadores (Valle, 2018).

Pueblo Bonito satisface al mercado nacional con los destinos de playa que ofrece, pero sobre todo de acuerdo con la cadena el 80% de sus clientes son extranjeros, convirtiéndose así en una importante fuente de generación de divisas y en promotores del turismo internacional y del mercado de bienes raíces (Meza, 2019).

3. CONCLUSIONES

Las cadenas hoteleras o grupos económicos confirman la teoría económica que señala que cuando se abordan las diferencias en las organizaciones se deben incorporar elementos políticos, los apoyos que rinda el Estado en forma deliberada para promover o desalentar el crecimiento de la organización, lo cual se confirma con el impulso al turismo en los centros turísticos que ofrecen destinos de playa, y otros instrumentos que ofrece el mercado de valores al alcance de las empresas como la Certificación Prime que llevó a las empresas a crear grupos económicos tal como se observa con el crecimiento de El Cid Resorts y Pueblo Bonito.

Por ende, lo cambios en las formas de organización de la industria hotelera no tienen una evolución lineal, los grupos o cadenas son respuestas organizacionales, tecnológicas, de control económico ante las distintas combinaciones y especificades de los mercados locales e internacionales, como a las condicionantes endógenos de cada grupo económico.

BIBLIOGRAFIA

- Banco Nacional de Comercio Exterior. (11 de 06 de 2019). *Grupo Pueblo Bonito recibe la tercera Certificación Prime*. Obtenido de Gobierno de México: <https://www.gob.mx/bancomext/prensa/comunicado-08-2019-grupo-pueblo-bonitorecibe-la-tercera-certificacion-prime?idiom=es#:~:te>
- Castillo, O., & Méndez, J. (2017). Los desarrollos turísticos y sus efectos medioambientales en la Riviera Maya, 1980-2015. *Quivera*, 101-118.
- El Cid Resorts. (2015). *Reporte Anual 2015*. Grupe, S.A.B. de C.V. .
- El Cid Resorts. (2016). *Reporte Anual 2016*. Grupe, S.A.B. de C.V. .
- El Cid Resorts. (2017). *Reporte Anual 2017*. Grupe, S.A.B. de C.V.
- El Cid Resorts. (2018). *Reporte Anual 2018*. Grupe, S.A.B. de C.V. .
- El Cid Resorts. (2019). *Reporte Anual 2019*. Grupe, S.A.B. de C.V. .
- El Cid Resorts. (2020). *Reporte Anual 2020*. Grupe, S.A.B. de C.V. .
- El Cid Resorts. (2021). *Reporte Anual 2021*. Grupe, S.A.B. de C.V.
- Escobar, S. (19 de 11 de 2022). *El boom de la vivienda de lujo llega a San Miguel de Allende; desarrolladora invierte 1,450 millones de pesos*. Obtenido de El Economista: <https://www.economista.com.mx/econohabitat/El-boom-de-lavivienda-de-lujo-llega-a-San-Miguel-de-Allende-desarrolladora-invierte-1450millones-de-pesos-20221119-0008.html>
- Grupo Expansión. (2016). *Las 500 empresas más importantes de México*. Grupo Expansión.
- INEGI. (2023). *Instituto Nacional de Estadística y Geografía* . Obtenido de Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas: <https://www.inegi.org.mx/app/mapa/denue/default.aspx>
- Jiménez, A. (2008). Las cadenas hoteleras en el mundo y evolución de su operación en México al inicio del siglo XXI. *Revista Innovar*, 167-194.
- Lucena, P. (2021). Pueblo Bonito. La felicidad contra la corrupción . *Expansión*, 106.
- Madrid, F., Godínez, G., & Ávila, S. (2020). *Documento 26*. México: CICOTUR Anáhuac.
- Meza, E. (2019). Certificación Prime: de cómo Bancomext alienta la incorporación al mercado bursátil. *Comercio Exterior Bancomext Nueva Época*(20), 31-35.
- Mundo Ejecutivo. (2018). 101 empresarios que hacen grande a México. *Mundo Ejecutivo*, 69.
- Revista Expansión. (2015). *Las 500 empresas más importantes de México*. Expansión.
- Revista Expansión. (2017). *Las 500 empresas más importantes de México*. Expansión.
- Revista Expansión. (2018). *Las 500 empresas más importantes de México*. Expansión.
- Revista Expansión. (2019). *Las 500 empresas más importantes de México*. Expansión.

Revista Expansión. (2020). *Las 500 empresas más importantes de México*. Expansión.

Revista Expansión. (2021). *Las 500 empresas más importantes de México*. Expansión.

Revista Expansión. (2022). *Las 500 empresas más importantes de México*. Expansión.

Valle, A. (24 de 08 de 2018). *El 'Pueblo Bonito' que ya crece más allá de Sinaloa*. Obtenido de Expansión: <https://expansion.mx/empresas/2018/08/24/el-pueblo-bonito-que-yacrece-mas-alla-de-sinaloa>

Velázquez, C. (14 de 11 de 2022). *Pueblo Bonito entra al turismo de lujo en San Miguel de Allende*. Obtenido de Periódico Viaje: <https://periodicoviaje.com/opinion/pueblobonito-entra-al-turismo-de-lujo-en-san-miguel-de-allende/>