

Territorios preferenciales de los grupos hoteleros internacionales en América Latina y el Caribe, a principios del siglo XXI

Enrique Propin-Frejomil*

Álvaro López-López*

Alvaro Sánchez-Crispín*

Recibido: 9 de diciembre de 2003

Aceptado en versión final: 3 de mayo de 2004

Resumen. Este trabajo tiene por finalidad revelar y explicar la distribución geográfica de los diez grupos hoteleros internacionales más grandes en América Latina y el Caribe, a inicios del siglo XXI. Con este fin se presenta, en una primera parte, una tipología de los países latinoamericanos y caribeños basada en la valoración de tres indicadores: número de turistas internacionales, cantidad de cuartos de hotel e ingresos, en dólares, generados por el turismo, apreciación que revela las diferencias territoriales del turismo en la región. Enseguida, y después de haber definido cadenas y consorcios hoteleros, se examina la incidencia espacial de los diez grupos con mayor presencia mundial. Nuestra investigación halló una tendencia por parte de éstos a ubicarse en México, en la orla costera caribeña y en algunas grandes ciudades latinoamericanas, como Sao Paulo en Brasil.

Palabras clave: Grupos hoteleros internacionales, turismo, América Latina, el Caribe.

Territorial patterns of the largest international hotel groups in Latin America and the Caribbean at the beginning of the Twenty-first century

Abstract. The aim of this paper is to reveal and explain the geographical distribution of the largest international hotel groups in Latin America and the Caribbean, at the beginning of the Twenty-first century. To do this, first, we present a typology of the countries in the region based on the consideration of three major variables: number of international visitors, number of hotel rooms and foreign exchange income generated by tourism. Then, after defining what a hotel chain and a hotel consortium are, the spatial distribution of the top ten international hotel groups in Latin America and the Caribbean is presented. Our research findings reveal a tendency, among these groups, to locate their hotels in Mexico, the Caribbean fringe, and in some of the largest cities, like Sao Paulo, Brazil.

Key words: International hotel groups, tourism, Latin America, Caribbean.

* Instituto de Geografía-UNAM, Circuito Exterior, Cd. Universitaria, 04510, Coyoacán, México, D. F. E-mail: propinfrejomil@yahoo.com; alopez@igiris.igeograf.unam.mx; asc@igiris.igeograf.unam.mx

INTRODUCCIÓN

En términos generales, en América Latina y el Caribe existe una infraestructura hotelera poco desarrollada, si se le compara con la de países ricos. Hasta ahora, en la región, la demanda de alojamiento se ha atendido en un contexto en el que la mayoría de los establecimientos de hospedaje no pertenecen a ninguna empresa foránea. Sin embargo, en el último decenio, los grandes grupos hoteleros internacionales (GHI) han vuelto su mirada hacia esta parte del mundo con el fin de expandir sus intereses, animados por las reformas neoliberales puestas en marcha recientemente en distintos países y que favorecen la llegada de capital extranjero.

Este escenario ha facilitado dos procesos: primero, la expansión de los pocos GHI que ya estaban establecidos, en particular en México y en el Caribe y, segundo, la llegada de nuevas empresas mediante la expedición de franquicias y otras argucias fiscales.

El texto que se presenta a continuación tiene por finalidad mostrar un panorama general de la ocupación del territorio latinoamericano y caribeño, al inicio del siglo XXI, por parte de este actor importante de la economía mundial del turismo.¹

EL ESCENARIO TURÍSTICO CONTEMPORÁNEO EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE

No obstante las serias consecuencias derivadas de acontecimientos recientes, como los ataques terroristas en Nueva York o Bali, el turismo es una actividad económica que continúa sin afectación en algunas regiones del planeta. Alejados de los centros de conflicto, como Afganistán o Irak, los países de América Latina y el Caribe se han percatado

de una circunstancia sobre la que se reflexionaba muy poco antes de septiembre de 2001, la relacionada con su proximidad al mercado turístico emisor mayor del mundo, el de Estados Unidos; tal coyuntura debería ser aprovechada al máximo, a fin de que llegaran más turistas a la región (Bamrud, 2001). En este sentido, es pertinente indicar que en el bienio 2000-2002 se detectó una disminución relativa del número de visitantes y turistas en regiones como Asia suroccidental y suroriental; en contraste, el sector turístico de países como México, Puerto Rico y Bahamas no se vio afectado seriamente.²

Desde la década de los años cuarenta, en que iniciaron las actividades relacionadas con el turismo en América Latina tropical y el Caribe, la plataforma que atrajo la atención de los turistas ha sido la existencia de atractivos naturales, en especial el binomio tropical sol-playa, promovido con el fin último de que a los países huéspedes llegaran ingentes cantidades de divisas y así, en principio, se pudieran desarrollar las economías locales (Lumsdon y Swift, 2001). Por más de cuatro decenios este tipo de patrón de atracción fue capaz de generar una llegada importante de visitantes y una derrama aparente de miles de millones de dólares en cada país receptor. Lugares como Acapulco y Cancún, en México, deben su fama a esta forma de organización de la actividad turística; lo mismo se puede decir de Varadero, en Cuba; San Juan, en Puerto Rico; Punta Cana, en la República Dominicana o Isla Margarita, frente a la costa venezolana. Sin embargo, en el decenio de los años noventa, este modelo de promoción de los lugares turísticos de América Latina comienza a dar signos de agotamiento y se da paso a la aparición de otros esquemas de impulso como el ecoturismo o

el turismo rural.

Aunque las nuevas formas de hacer turismo en el mundo han comenzado a llegar a la región latinoamericana y caribeña, éstas no han sido ejecutadas plenamente, no han arribado a todos los países, ni constituyen un sector de la actividad turística que se haya convertido en una opción real de consolidar nuevos espacios destinados al ocio y la recreación. En realidad, la organización territorial básica creada por el turismo masivo en América Latina y el Caribe permanece, aparentemente, inamovible y sostenida por un escenario geográfico-físico inmaculado e inédito al que se adosan la disponibilidad de infraestructura de primera categoría (aeropuertos, inmuebles de hospedaje de diversa naturaleza, servicios municipales de calidad) y el goce de servicios específicos (bancarios, de transporte intra e interurbano, de agencias de viajes especializadas). Con el fin de poder obtener una evaluación objetiva de las variaciones territoriales del turismo en América Latina y el Caribe y así explicar el escenario en el que los GHI deciden ingresar a los circuitos de la economía turística local, nacional y regional, a continuación se examinan tres de los indicadores más significativos de esta economía: la cantidad anual de turistas internacionales, el número de cuartos de hotel y los ingresos, en dólares, generados por el turismo.

Número de turistas internacionales. A lo largo del último quinquenio, el número de turistas que llega a América Latina y el Caribe se perfila alrededor de la cifra de 55 millones por año, lo que representa cerca del 10% del total mundial. En el 2001 los destinos más favorecidos fueron: México que registró 19.8 millones de turistas (36% del total); Brasil, 4.7 millones (8.4%); Puerto Rico, visitado por

3.5 millones de personas (6.2%); la República Dominicana, 2.8 millones (5%) y Argentina, con 2.6 millones de turistas (4.6%). Estos cinco países concentran el 60% del total de turistas que viajaron a la región ese año (Cuadro 1). El mercado emisor más importante para la región es, sin duda, el estadounidense, de donde procede casi la mitad de los turistas que la visitaron, en el año referido. En forma predominante, los turistas estadounidenses viajan a México, destino preferido de éstos sobre Canadá, Gran Bretaña y Francia. Así, más del 90% de los turistas extranjeros que llegan a México proceden de Estados Unidos, un 10% de los cuales son de origen mexicano (Instituto Nacional de Migración, 2003).

La oferta de hospedaje. En el 2001 la oferta hotelera en América Latina y el Caribe era de un poco más de 1.5 millones de cuartos, cifra apenas equivalente a la de Francia y Alemania juntas y tres veces inferior a la de Estados Unidos. La distribución geográfica de esta infraestructura de hospedaje en la región evidencia una fuerte concentración en México (30% del total de cuartos de hotel), seguido por Brasil (14%), Argentina (11%) y Perú (7%; Cuadro 1). La suma del número de cuartos en estos cuatro países representa el 63% del total de este tipo de infraestructura hotelera en América Latina y el Caribe (World Tourism Organisation, 2003). En este renglón habría que indicar que si bien el número de cuartos es una variable de significado para la evaluación geográfica del turismo en un lugar, también lo es la cantidad de hoteles, en particular si éstos se refieren a lo que, en la actualidad, se identifica como de clase especial o gran turismo, dirigidos a un mercado con alto poder adquisitivo.

Los ingresos generados por la economía turís-

Cuadro 1. América Latina y el Caribe: variables turísticas básicas, 2001

País/dependencia	Llegada de turistas internacionales (miles)	Número de cuartos de hotel	Ingresos generados por el turismo internacional (millones US \$)	Ingresos generados por turista (US \$)
Anguilla	48	1069	61	1270
Antigua y Barbuda	237	3185	272	1147
Antillas Neerlandesas	677	7445	821	1212
Argentina	2 620	168 012	2 547	972
Aruba	691	7783	890	1287
Bahamas	1538	15105	1665	1082
Barbados	507	6 781	687	1355
Belize	196	4 463	121	617
Bermuda	278	3 234	351	1262
Bolivia	308	16 810	156	506
Brasil	4 773	212 580	3 701	775
Chile	1723	49 895	788	457
Colombia	616	53 970	1209	1962
Costa Rica	1 131	31706	1278	1129
Cuba	1736	40158	1692	974
Dominica	68	937	47	691
Ecuador	641	36 620	430	670
El Salvador	735	4 996	235	319
Granada	123	1 734	63	512
Guadalupe	521	8 019	418	802
Guatemala	835	16 595	493	590
Guayana Francesa	65	1255	42	646
Guyana	95	730	59	621
Haití	142	1758	54	380
Honduras	518	15 906	275	530
Islas Caimán	334	5 428	585	1751
Islas Vírgenes	592	5 049	1 196	2020
Islas Vírgenes Británicas	296	1688	337	1138
Jamaica	1277	20 220	1233	965
Martinica	460	6 766	245	532
México	19810	452 116	8 401	424
Montserrat	10	243	9	900
Nicaragua	483	3 442	109	225
Panamá	519	14 246	626	1206
Paraguay	295	4 866	77	261
Perú	798	106 715	817	1023
Puerto Rico	3 551	12 353	2 728	768
República Dominicana	2 882	54 302	2 689	933
San Cristóbal y Nieves	75	1 754	62	826
San Vicente y las Granadinas	71	1757	80	1126
Santa Lucía	250	4 428	232	928
Surinam	58	1276	14	241
Trinidad y Tobago	383	4 850	201	524
Turcas y Caicos	165	2 210	311	1884
Uruguay	1892	18 057	561	296
Venezuela	584	78 212	643	1101
<i>América Latina y el Caribe</i>	55 607	1 510 724	39 511	710

Fuente: World Tourism Organisation, 2003.

tica. La cantidad de dólares que se genera por el sector turístico en América Latina y el Caribe puede aquilatarse en dos sentidos: uno en términos del valor absoluto y, otro, en cuanto a los gastos promedio por turista; en cualquier caso, existen variaciones marcadas entre los países y dependencias de la región (Cuadro 1). En primer lugar, el monto mayor de ingresos generados por el turismo en la región se registra en México, con 8.4 miles de millones de dólares que equivalen al 20% del total; siguen en orden decreciente, Brasil, Puerto Rico, República Dominicana y Argentina. Estos cinco países concentran la mitad de los ingresos generados por el turismo en América Latina y el Caribe, un poco más de 20 mil millones de dólares, cantidad inferior a la que se registra para Italia en este mismo rubro (25 mil millones de dólares), en el mismo año (*Ibid.*).

En relación con el ingreso medio generado por turista, la región presenta grandes contrastes: a excepción de Haití, en las islas del Caribe se registran cifras superiores a mil dólares por persona, con un valor máximo de 2 020 dólares en las Islas Vírgenes. Esto indica que el viajero que se dirige a las naciones del Caribe goza de un poder adquisitivo alto y, se puede asumir, que una proporción importante de ese gasto deriva de su alojamiento, en hoteles de lujo. Al otro lado del espectro, el valor mínimo en América Latina y el Caribe se registra en Nicaragua donde cada turista gastó sólo 225 dólares, casi diez veces menos que en las Islas Vírgenes. Los países que reciben un gran número de turistas, como México o Brasil, no captan una cantidad importante de divisas por viajero: 424 y 775 dólares, respectivamente, muy inferiores a las registradas en el Caribe. En promedio, el turista que llega a

América Latina y el Caribe gasta 710 dólares en su estancia (*Ibid.*).

En consideración a los tres indicadores examinados arriba, y con base en trabajos previos,³ se estableció una tipología en la que los dos primeros indicadores están correlacionados pero sin consistencia frente al valor de la tasa de intensidad turística (Figura 1).

Se obtuvo, así, una caracterización de los países de América Latina y el Caribe que se extiende a lo largo de un continuo, en uno de cuyos extremos se encuentra México, territorio con mayor presencia del turismo en la región (con llegada masiva de turistas e infraestructura hotelera de primera línea) pero con un ingreso generado en el sector inferior a la media regional; en el otro extremo están países como Bolivia y Colombia con los valores más bajos del conjunto, situación que se deriva, en gran medida, por circunstancias desfavorables (guerrilla, inestabilidad política, luchas sindicales). En medio de estos dos extremos se encuentra el resto de los países que interesan a este estudio. La imagen obtenida mediante esta tipología revela, en forma clara, el contexto territorial en el que los GHI pueden seleccionar determinados lugares, en países preferenciales, a fin de ofertar infraestructura de hospedaje de gran categoría, en especial para el mercado turístico y de negocios.

Cadenas y consorcios hoteleros

En América Latina y el Caribe, el mayor número de hoteles es propiedad de inversionistas locales cuya capacidad financiera es limitada, en especial cuando se trata de dar mantenimiento o modernizar los inmuebles (Lumsdon y Swift, 2001). Este patrón es váli-

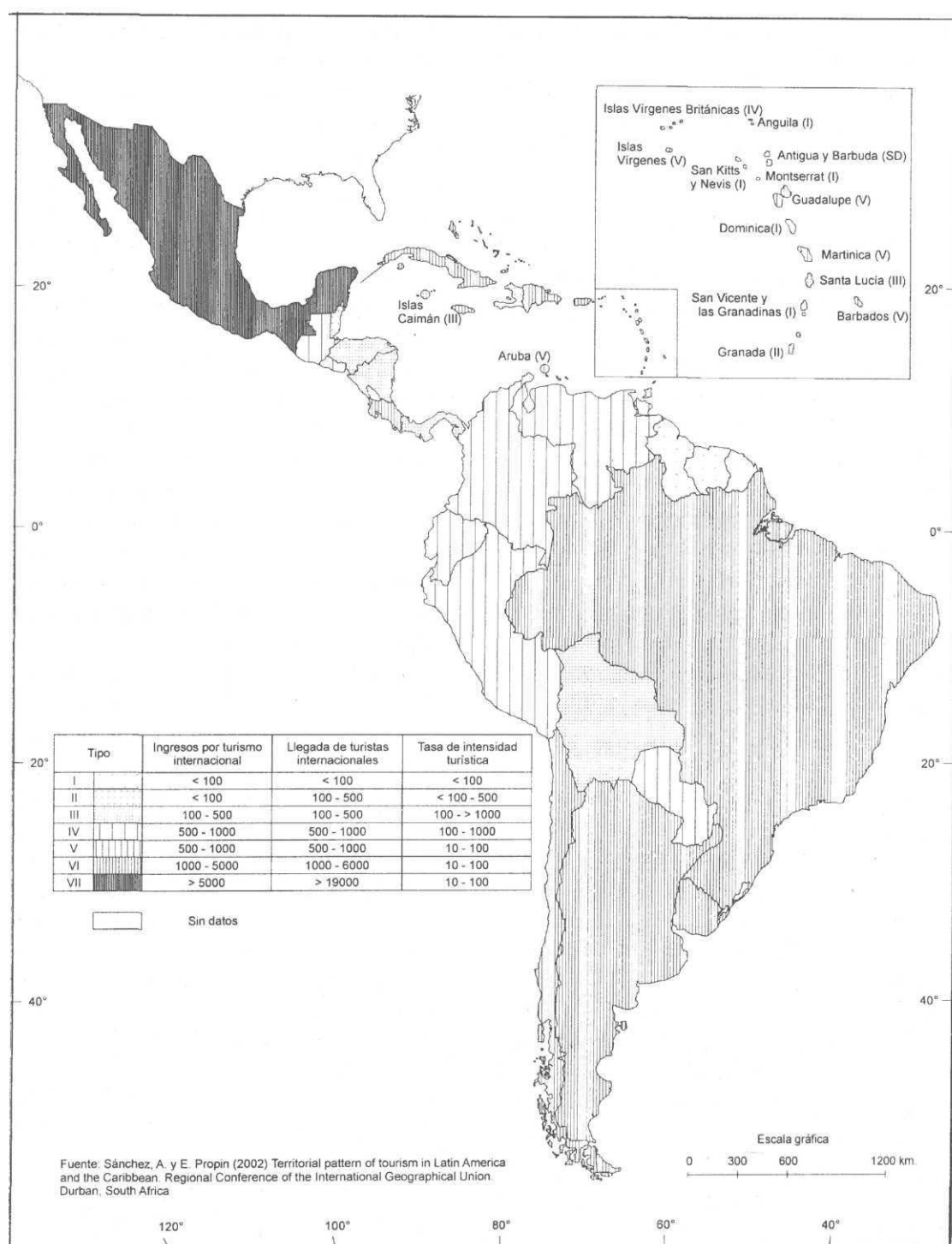


Figura 1. Tipología turística de los territorios latinoamericanos y caribeños.

do al tiempo que, en el mercado de alojamiento, también existen hoteles propiedad de GHI.⁴ En este contexto, conviene hacer la distinción entre los dos tipos de propiedad sobre la infraestructura de alojamiento de mejor categoría: la cadena y el consorcio hoteleros.⁵

Una *cadena hotelera* es un grupo empresarial con más de dos propiedades operadas bajo un nombre común. Las cadenas hoteleras han crecido rápidamente, armadas con experiencia en estudios de viabilidad económica de las nuevas propiedades, con base en factores de localización geográfica, de economías de escala en cuanto a compras, publicidad, reservaciones, recursos humanos, habilidades de administración avanzada y el poder de su marca comercial. El que alguna propiedad pertenezca a una cadena, fácilmente identificable, ejerce un poder sin igual en el momento en que los posibles huéspedes deciden dónde alojarse, en especial cuando se trata de visitantes extranjeros y de alto poder adquisitivo.

De ahí la necesidad de adquirir un nombre para el edificio, la propiedad o el inmueble que se quiere hacer entrar en el circuito económico del turismo, en particular el internacional. Esto se puede hacer bajo la forma de pago de cuotas de arrendamiento (licencias) del nombre de la cadena hotelera o por medio de franquicias que posibilitan que los hoteles permanezcan independientes pero administrados, publicitados y supervisados por las grandes cadenas. Así, éstas se convierten en empresas globales con ventajas competitivas derivadas de sus actividades a escala mundial, en pocas palabras del control que tienen sobre el *know-how* en el sector hotelero⁶ (Hall y Page, 1999).

Un *consorcio hotelero* es la afiliación de pro-

pietarios de unidades independientes que se asocian en forma voluntaria para buscar beneficios derivados del acceso a recursos más importantes (financieros, de propaganda) de los que tendrían por sí mismos (Housden, citado por Martorell, 2002). Hay dos actores importantes en los consorcios hoteleros: los dueños de las propiedades, que permanecen como independientes, y la empresa que actúa, bajo un solo nombre, como la persona moral que representa al corporativo. Los dueños de las propiedades pueden ser desde individuos hasta grandes empresas, *con inclusión de las cadenas hoteleras*. El consorcio hotelero, mediante el otorgamiento de una franquicia, asiste a los propietarios de los inmuebles en cuestiones de manejo técnico y de financiamiento y, al mismo tiempo, limita el riesgo y el monto de inversiones que implicaría el abrir un hotel; la ventaja del dueño del inmueble es que continúa como propietario (Mesplier y Bloc-Duraffour, 2000).

Los consorcios comprenden establecimientos hoteleros dirigidos a una clientela internacional, lo que significa que quienes se asocian con éstos quedan amparados en cuestiones de promoción, propaganda y ventas, mediante la disponibilidad de oficinas de venta internacionales, sistemas centrales de reserva y acceso a sitios web, en un mercado global cada vez más competido. La función del consorcio es ampliar el abanico de clientela que pueden tener los inmuebles propiedad de actores independientes que, de otra forma, quedarían con carteras de clientes muy reducidas. Así, lo que se promociona es la imagen de la marca, del nombre del consorcio hotelero; esto posibilita ofrecer un producto homogéneo en todos los países donde tienen intereses. En esta forma, la in-

ternacionalización de los GHI ha sido una tendencia general en el último decenio. Si bien, en un principio, la localización de estos inmuebles era preferentemente cercana a aeropuertos, por que su clientela básica se conformaba por grupos de turistas y hombres de negocios que pasaban un par de días en sitios determinados, en la actualidad se ubican en diversos sitios como los cruces de carreteras, cerca de las estaciones de ferrocarril (en especial en Europa o Japón) o de recintos de ferias; además, ahora interesa a estos consorcios la celebración de congresos en sus propiedades lo que ha expandido su distribución geográfica al interior de los países (*Ibid.*).

Los GHI han extendido sus intereses en el contexto planetario para asegurar ganancias cuantiosas en el mercado global mediante el proceso de adquisiciones, alianzas estratégicas y mixturas de capital. La competencia es muy fuerte y, cuando los dividendos bajan en los propios países de origen, los consorcios y cadenas exploran nuevos mercados y se alían para tener mayor capacidad de competencia en el ámbito internacional. Estas alianzas pueden ser al interior del mismo sector hotelero, o bien con compañías aéreas y agencias de viajes;⁷ tales uniones pueden ser de corto, mediano y largo plazo; su finalidad es controlar, lo más posible, el mercado mundial de alojamiento.

Presentes desde los años sesenta en México y el Caribe, en el último decenio, los GHI se han expandido rápidamente por diversos lugares; en particular es notable el crecimiento del número de propiedades de compañías estadounidenses en América Latina y el Caribe, en especial en sitios privilegiados de litoral y grandes ciudades latinoamericanas (Figura 2). Las reformas neoliberales

encaminadas a que los países de la región abracen los principios de una economía de mercado en la que el Estado nacional desincorpore sus bienes a favor de inversionistas privados y la relativa saturación para la inversión en el sector turístico de las naciones ricas, han contribuido, en forma significativa, para que América Latina y el Caribe sean escenarios ideales de una expansión expedita de los GHI.

Selectividad territorial de los GHI en América Latina y el Caribe

En la actualidad, el mercado mundial global de hospedaje está controlado por los GHI, líderes en la estructura y consolidación del alojamiento turístico e influyentes en la definición de tendencias territoriales del turismo internacional. Para efectos de esta investigación, se eligieron los diez grupos con el mayor número de propiedades en el mundo⁸ y cuya descripción se hace en el Cuadro 2. El origen del capital de éstos es mayoritariamente estadounidense, excepto en el caso de Accor que es un grupo francés y una parte de Hilton Hotels, ligada con el capital inglés.

Este predominio de empresas estadounidenses, entre las diez más importantes en el mercado internacional, está relacionado con el hecho de que en ese país se consolidaron las primeras uniones hoteleras, hace más de tres decenios, lo que les ha dado oportunidad de tener una mayor experiencia en el marketing, tecnología y administración y adquisición de infraestructura lo que, a su vez, permite un control del mercado mundial de alojamiento; asimismo, están vinculados con la propiedad o gestión de agencias de viajes, arrendadoras de autos, compañías de cruceros, casinos y restaurantes, todos con fuertes vínculos con el sector turístico inter-



Figura 2. América Latina y el Caribe: localidades donde hay propiedades de los grupos hoteleros internacionales más importantes, 2003.

Cuadro 2. Los diez grandes grupos hoteleros internacionales con mayor número de propiedades, 2001

Grupo hotelero	Sede	Marcas, franquicias, empresas asociadas	1	2	3
1. <i>Cendant (Hospitality Services Division)</i>	Parsippany, Nueva Jersey, Estados Unidos	Amerihost Inn, Cuendet, Days Inn, Fairfield, Holiday Cottages, Howard Johnson, Knights Inn, Novasol, Ramada, RCI, RCI Holiday Network, Super 8, Travelodge, Trendwest, Villager Lodge, Welcome Holidays, Wingate Inn	6 400	44	0.7
2. <i>Choice Hotels</i>	Silver Spring, Maryland, Estados Unidos	Clarion, Comfort Inn, Comfort Suites, Econo Lodge, MainStay Suites, Quality, Rodeway Inn, Sleep Inn	5 000	47	0.9
3. <i>Best Western International</i>	Phoenix, Arizona, Estados Unidos	Best Western	4 010	92	2.3
4. <i>Accor</i>	Evry, Essonne, Francia	Coralia, Dorint, ETAP, Ibis, Hotel Formule 1, Les Jardins de Paris, Libertel, Mercure, Motel 6, Novotel, Pannonia Hotels, Parthenon Flats, Postiljon, Red Roof, Sofitel, Sofitel Demeure, Studio 6, Suitehotel, Thalassa International	4 000	147	3.7
5. <i>Sixcontinents Hotels (Bass Hotels and Resorts)</i>	Atlanta, Georgia, Estados Unidos	Crowne Plaza, Express by Holiday Inn, Holiday Inn, Holiday Inn Express, Holiday Inn Resort, Intercontinental, Staybridge Suites	3 300	126	3.8
6. <i>Marriott International</i>	Washington, Distrito de Columbia, Estados Unidos	Courtyard, Fairfield Inn, J.W. Marriott, Marriott Conference Centers, Marriott Hotels and Resorts, Renaissance, Residence Inn, Spring Hill Suites, Town & Place Suites	2 600	44	1.7
7. <i>Starwood Hotels and Resorts Worldwide</i>	White Plains, Nueva York, Estados Unidos	Four Points, Luxury Connection, St. Regis, Sheraton, Westin, W Hotels	766	48	6.3
8. <i>Carlson Hospitality Worldwide</i>	Atlanta, Georgia, Estados Unidos	Country Inn & Suites, Park Plaza Hotels, Park Inn, Regent International Hoteles, Radisson	548	28	5.1
9. <i>Hilton Hotels Corporation and Hilton International</i>	Beverly Hills, California, Estados Unidos y Watford, Hertsforshire, Inglaterra	Conrad International, Doubletree, Embassy Suites, Hampton Inn, Hampton Inn and Suites, Hilton, Hilton Garden Inn, Hilton Grand Vacations, Homewood Suites by Hilton, Scandic	500	43	8.6
10. <i>Hyatt Hotels and Hyatt International</i>	Chicago, Illinois, Estados Unidos	Grand Hyatt, Hyatt Resort, Park Hyatt, Hyatt Regency	207	13	6.3

1 Número de propiedades en todo el mundo.

2 Número de propiedades en América Latina y el Caribe.

3 Porcentaje de las propiedades en América Latina y el Caribe respecto al total mundial.

Fuente: Martorell, 2002; Travel Research International, 2001; Yun, 2000, y diversos sitios de Internet.

nacional, lo que fortalece la promoción y ocupación de sus inmuebles de alojamiento. En seguida se presenta una imagen de la distribución geográfica de estos GHI en la región latinoamericana y caribeña.

1. CENDANT controla en todo el mundo 6 400 propiedades que contienen 523 mil habitaciones, por ello es el GHI más poderoso. Esta empresa se constituye por varias divisiones, entre ellas las de bienes raíces, transportes, agencias de viajes, preparación y declaración de impuestos, así como hoteles, entre otros. En el 2002, los mayores ingresos de CENDANT se obtuvieron del sector de ventas de bienes raíces, que representaron el 33% del total; el manejo, administración y representación de hoteles sólo significó el 16% de las rentas de la empresa. Todos los inmuebles bajo su nombre no son propiedad del grupo, están administrados bajo licencias o franquicias; por esta razón, es el grupo hotelero que más permisos de este tipo otorga en el mundo; también ocupa el primer lugar mundial en organización de vacaciones y es uno de los principales operadores de renta de autos. Las marcas asociadas con CENDANT son poco conocidas en América Latina porque su mercado prioritario se encuentra en Estados Unidos; empero, hoteles como Days Inn, Howard Johnson y Ramada son comunes en México y en los países caribeños. Este GHI administra 44 inmuebles de alojamiento en la región de estudio, la mitad de los cuales se ubica en México, en especial en Monterrey, y en Argentina, con mayor número de inmuebles en Buenos Aires. Puerto Rico y Uruguay tienen, ambos, un par de hoteles CENDANT. Es notoria la ausencia de este grupo en Brasil, Costa Rica y Chile (Figura 3).

2. El segundo GHI en importancia, por el número de propiedades (5 000), distribuidas por 48 países, es Choice Hotels. Los 47 hoteles que tiene en América Latina y el Caribe representan apenas el 1% del total de inmuebles bajo su administración en el mundo. La mayor parte de los Choice Hotels en la región se ubica en Brasil, más del 70%, aglomerados en la zona metropolitana de Sao Paulo, lo que revela el sector del mercado al que está dirigida la oferta de este tipo de establecimientos: el de personas de negocios. Este grupo está presente también en el arco insular caribeño, en Bahamas, Islas Caimán y Turcas y Caicos, donde su oferta hotelera está, sin duda, dirigida al turismo de gran poder adquisitivo; y en algunos países de América Central, como Costa Rica, Guatemala y Honduras, lugares en los que la demanda por alojarse en inmuebles de Choice Hotels emana tanto del sector turístico como del de negocios. Es notable la ausencia de Choice Hotels en Argentina, Colombia, Chile, Puerto Rico, Venezuela y, sobre todo, en México (Figura 3). Las marcas de hotel más conocidas de este grupo son Clarion, Comfort Inn y Econo Lodge.

3. Best Western International, fundado en 1946, en Estados Unidos, y con una sola marca de hoteles, Best Western, este GHI abriga inmuebles en 80 países; en realidad, es una asociación de hoteles independientes, un verdadero consorcio (Martorell, 2002). En general, se trata de pequeños inmuebles que, a diferencia de los que pertenecen a otros grupos, están promocionados bajo un mismo nombre mediante una franquicia de bajo costo que no requiere de una imagen corporativa; el aspecto central del consorcio es el control de calidad de los estableci-

mientos. Al inicio de los años sesenta era la mayor organización hotelera del mundo y cambió su denominación de Western Hotels por Best Western Hotels, al conseguir ofrecer una mejor calidad en sus inmuebles. Para los años setenta inicia su expansión al mercado internacional e impulsa el uso de las tarjetas de crédito para hacer reservaciones. Durante los noventa, el consorcio se encontraba presente en todos los continentes. En América Latina y el Caribe cuenta con 92 propiedades (casi 3% del total), más de la mitad de los cuales se ubica en México, en particular en Monterrey y la Ciudad de México (Figura 3). Los otros dos países donde Best Western tiene una presencia importante son Costa Rica y Brasil. En el caso del primero, existe una preferencia marcada por ubicarse en los centros del litoral pacífico, en las provincias de Guanacaste y Puntarenas. Los hoteles Best Western en Brasil tienen una distribución geográfica más difusa.

4. Accor está al frente de la administración de inmuebles de hospedaje en más de 140 países y aunque el 75% de sus propiedades se ubica en Francia, donde radica la matriz de la compañía, en los últimos dos decenios se ha expandido a mercados "emergentes" América Latina y el Caribe, aunque sus propiedades en esta región del mundo sólo representan 4% del total. Varias son las marcas de hotel de este grupo, entre ellas: Sofitel, Novotel, Mercure, Ibis y Formule 1, que tienen un mercado importante en Europa. La distribución geográfica de Accor en la región de estudio revela una preferencia notable por Brasil, donde se ubica el 75% de sus propiedades latinoamericanas. La mayor parte de las grandes ciudades brasileñas cuenta con infraestructura de alojamiento Accor, en

especial Sao Paulo, donde más de la mitad de los hoteles de gran clase pertenecen a este grupo. De los 174 sitios de hospedaje de mayor categoría en Brasil, 108 pertenecen a Accor, lo que representa casi el 20% del total de inmuebles en América Latina en manos de los GHI. El grupo también cuenta con un importante número de hoteles en Colombia, Perú, República Dominicana, Martinica y la Guayana Francesa (Figura 3). De los GHI que se examinan en este trabajo, Accor es el único presente en Cuba, con inmuebles en Varadero y La Habana. En México, hay sólo unos cuantos hoteles Accor, en Cancún, la Ciudad de México y Monterrey, debido a que la competencia acérrima de los grupos estadounidenses, establecidos desde largo tiempo atrás en el país azteca, no le ha permitido expandirse en forma más dilatada. En el 2003, la revista especializada *Conde Nesté Travel*, publicada en Estados Unidos, distinguió al Sofitel de Buenos Aires como uno de los tres mejores hoteles nuevos de América Latina y el Caribe, lo que indica la calidad de alojamiento que proporcionan algunas de las marcas amparadas bajo Accor.

5. Sixcontinents Hotels; el origen de este grupo se remonta a 1777, año en que William Bass fundó su primera planta de elaboración de cerveza en Inglaterra. Con el tiempo, la empresa incluyó la consolidación de otras industrias y servicios, entre ellos los *public houses* o *pubs* en la Gran Bretaña. Para 1987 tenía ya su propia cadena de hoteles y, un año después, compra *Holiday Inns International*, empresa fundada en Estados Unidos, en 1952, y cuyo mercado principal era la clase media de ese país. A principios de los años noventa, el grupo Bass promueve nuevas marcas de hotel como Holiday Inn

Express (1991), Crowne Plaza (1994) y Staybridge Suites (1997). En 1998, adquiere Intercontinental, hoteles fundados, en 1946, por la extinta Pan American World Airlines (PanAm); en su origen, éstos fueron creados para dar alojamiento a las tripulaciones de PanAm en las ciudades que servía en América Latina y el Caribe; de hecho, este es uno de los pocos GHI que se encuentran en la región de estudio desde hace más de medio siglo. Bass Hotels, como se llamó hasta 2000, cambió su nombre a Sixcontinents Hotels, nominación que refleja mejor la distribución de sus propiedades, en gran proporción (98.6%) bajo el régimen de licencias o franquicias, en casi 100 países del mundo. Este grupo tiene además el control de reservaciones en línea, al operar diversos sitios web, y al registrarlas desde *palms*. Este GHI oferta dos tipos de marcas, una dirigida a un mercado sofisticado (Crowne Plaza e Intercontinental) y otra de "clase media" (Express by Holiday Inn, Holiday Inn y Holiday Inn Express). En América Latina y el Caribe su presencia es notable en México, mediante la expedición de franquicias de hoteles de ambos tipos de marca; en conjunto, el grupo controla un tercio de la oferta de alojamiento de gran clase en el país, con propiedades en grandes ciudades (Monterrey, Ciudad de México y Guadalajara) y en sitios de litoral (Cancún). Este GHI también está presente en Brasil, Chile y Argentina (Figura 3). De los 3 300 inmuebles que maneja el grupo, sólo 126 están en América Latina y el Caribe.

6. Marriott International administra propiedades en 64 naciones bajo la marca genérica de hoteles Marriott; de éstos, el 60% se encuentra bajo el régimen de licencia o franquicia, el 40% bajo el de contrato de

administración y sólo el 0.5% son realmente propiedad del grupo. En América Latina, Marriott cuenta con 44 inmuebles, lo que representa sólo el 1.7% de sus propiedades (2 600 en total en el mundo; la mayor parte en Estados Unidos). Una cuarta parte de sus 44 hoteles se ubica en México, en sitios con gran dinámica económica como Cancún, la Ciudad de México y Monterrey (Figura 3). Otro número importante de inmuebles de este GHI se encuentra en el arco insular caribeño (Aruba, Bermuda, Curazao, islas Caimán y Vírgenes, Jamaica, Puerto Rico, República Dominicana y Saint Kitts), donde su asociación con el turismo internacional de gran capacidad de consumo subyace a la explicación de esta distribución geográfica de sus hoteles. Marriott también administra inmuebles en Brasil, Costa Rica, Chile, Ecuador, Venezuela y algunos países centroamericanos como El Salvador, Guatemala y Panamá.

7. Starwood Hotels and Resorts. Sus intereses se extienden por 79 países del mundo, con marcas de hotel de renombre como Sheraton y Westin. La mayor parte de sus propiedades (60%) está sujeta al régimen de licencias o franquicias, aunque dos de cada diez hoteles del grupo son propiedad de éste, una proporción muy alta en el contexto de los GHI; el resto de sus inmuebles está manejado por contrato de administración. De los 766 hoteles que ostentan marcas de este grupo en el mundo, 48 están en la región latinoamericana y caribeña, cifra que significa el 6.3% de ese total. En México se ubican veinte de sus hoteles, concentrados en la Ciudad de México y Monterrey, así como en sitios de litoral con actividad turística muy dinámica: Cancún, Los Cabos y Puerto Va-

Harta. Argentina y Brasil son los otros dos países latinoamericanos donde Starwood tiene un número de inmuebles de alojamiento importante, en particular en las ciudades de Buenos Aires y Rio de Janeiro (Figura 3). Es notable la ausencia de este GHI en la ciudad de Sao Paulo. Los hoteles de este grupo en los tres países señalados representan dos tercios de las propiedades de Starwood en América Latina. La distribución del resto de sus inmuebles en la región no muestra un patrón de preferencia específico, ya que se encuentran tanto en el arco insular antillano-caribeño (Bahamas, Islas Caimán, Islas Vírgenes, Puerto Rico) como en América Central (Guatemala, Panamá) y América del Sur (Colombia, Chile, Ecuador, Perú).

8. Carlson Hospitality Worldwide. La marca más conocida de este GHI es Radisson; los hoteles del grupo suman casi 550, de los cuales 28 se encuentran en países de América Latina y el Caribe; de éstos, el 80% se localiza en México, sin mostrar un patrón preferencial de asentamiento, ya que los 22 hoteles que tiene el grupo en México se emplazan en 21 lugares distintos (Figura 3). El resto de las propiedades de este GHI se distribuye en cuatro países o dependencias: Bahamas, Barbados, Panamá y San Martín, lo que revela sus nexos fuertes con un turismo de gran capacidad adquisitiva; el mismo grupo se autodenomina líder en los sectores de lujo, gran turismo y medio de alojamiento en el mundo. El mercado mayor para Carlson está en Estados Unidos, en especial el que se refiere a hoteles de lujo o ubicados en localidades exóticas, como los que llevan el nombre de Regent International Hotels. Sin embargo, los 28 hoteles que Carlson administra en América Latina y en el Caribe, repre-

sentan 5% del total de sus inmuebles, una cifra superior a la de la mayor parte de los GHI aquí examinados.

9. Hilton Hotels, con 500 propiedades gestionadas por medio de nombres como Doubletree, Embassy Suites, Hampton Inn y Hilton, este GHI tiene bajo su administración 43 inmuebles en América Latina y el Caribe, cantidad equivalente a casi el 9% del total de sus propiedades; ésta es la proporción más alta de hoteles en la región, propiedad de un GHI, respecto a los que administra en todo el mundo. Esto revela el interés de Hilton Hotels por consolidarse como una empresa líder en el sector de alojamiento de calidad, en especial dirigido a satisfacer necesidades de los mercados turísticos y de negocios en América Latina y el Caribe. La mayor parte de los inmuebles que llevan el nombre del grupo están bajo el sistema de licencias o franquicias (81% del total); casi un 10% de sus hoteles trabajan bajo contrato de administración y el resto son realmente propiedad de Hilton. En esta investigación se detectó una preferencia territorial del grupo por emplazar sus hoteles en México y la cuenca antillano-caribeña; dos tercios de sus propiedades están en el primer país mencionado, Puerto Rico, República Dominicana, Trinidad y Tobago y Venezuela (Figura 3). En el caso de México, Hilton tiene una mayor cantidad de inmuebles en Monterrey. San Juan, Caracas y los distintos sitios turísticos de la costa oriental de la República Dominicana, así como Puerto España, en Trinidad, son otros lugares con infraestructura hotelera en manos de este grupo. Es notable la ausencia o presencia muy discreta de propiedades administradas por Hilton en Argentina, Brasil y Chile.

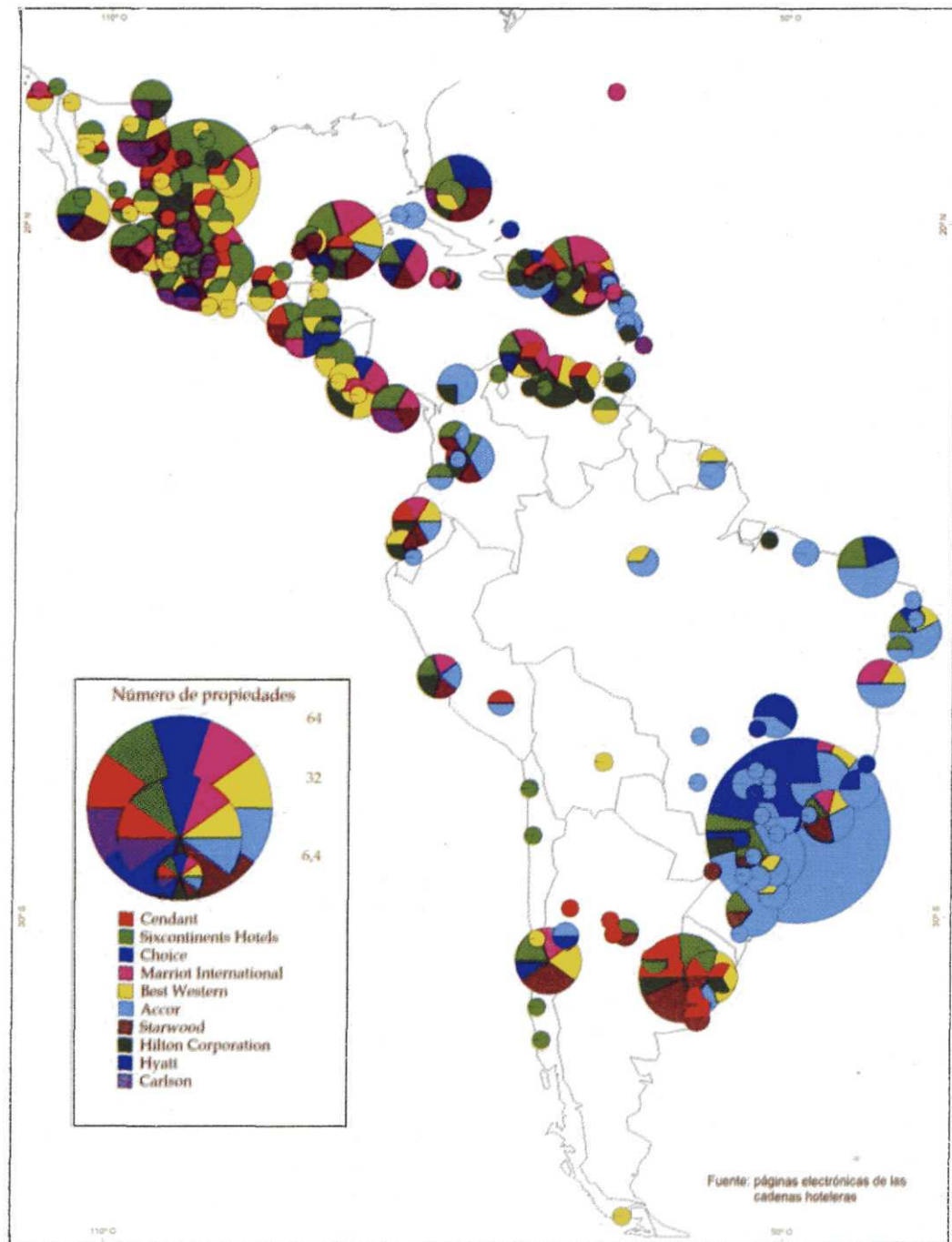


Figura 3. América Latina y el Caribe: número de propiedades, por ciudad, de los grupos hoteleros transnacionales más importantes, 2003.

10. Hyatt Hotels es una cadena hotelera fundada a fines de los años cincuenta en Estados Unidos, que cuenta con más de 200 propiedades en todo el mundo, trece de ellas están en la región latinoamericana y caribeña. Ofrece cuatro marcas de hotel, la más conocida es Hyatt Regency, cada una de las cuales está dirigida a sectores específicos del mercado turístico: hombres de negocios y clientes de alto poder adquisitivo. Uno de cada tres hoteles de Hyatt pertenecen a la cadena (la proporción más alta entre todos los GHI); el 3% está bajo franquicia y el resto funciona bajo el régimen de contrato de administración. Casi la mitad de los hoteles Hyatt en América Latina y el Caribe se ubica en México, en lugares de litoral como Acapulco, Cancún, Los Cabos y Mazatlán. También hay propiedades de este grupo en Puerto Rico, Argentina, Aruba, Brasil, Chile e Islas Caimán (Figura 3). En 2003, la revista especializada *Conde Nesté Travel* distinguió al Gran Hyatt de Sao Paulo como uno de los tres mejores hoteles urbanos nuevos en América Latina, lo que revela el tipo de inmuebles de alojamiento que son administrados por Hyatt Hotels.

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Los GHI en América Latina y el Caribe aprovechan y obtienen ganancias del espacio geográfico de acogida sin invertir grandes sumas de capital; en realidad, lo que se manipula es el *nombre* del grupo hotelero, con el que se asocian experiencia y tradición; esto influye en forma decisiva en el turista u hombre de negocios que opta por alojarse en SHS hoteles. Así como lo *original* de un paisaje constituye la parte fundamental para que un sitio se convierta en ganador dentro del competido mercado internacional del turismo, el

nombre del GHI es básico para garantizar a sus clientes que encontrarán las mismas comodidades y servicios en sus hoteles de América Latina y el Caribe que en los de Estados Unidos o Francia lo que, a su vez, genera una demanda sostenida de alojamiento en sus propiedades. En tal escenario, la competencia entre los GHI y los administrados por el capital regional (Posadas y Fiesta Americana de México; Carrera y Panamericana de Chile y Othon Hoteis de Brasil), se inclina favorablemente por los primeros, ya que el capital local o regional no dispone ni de la historia empresarial ni de los medios de propaganda útiles para contender con la presencia, expansión y consolidación de aquéllas.

La forma en que operan los GHI y los designios de la globalización del mercado turístico internacional, facilitan la alta movilidad geográfica de éstos, reflejada en desplazamientos hacia sitios cuya actividad turística o de negocios es nueva y muy dinámica y en el abandono de los tradicionales lugares de acogida. Así, Acapulco que, en un pasado reciente contó con la presencia importante de GHI (Marriott, Hilton, Holiday Inn), ahora no está en la lista de sitios preferidos por éstos. Lo mismo ocurrirá, en el siguiente decenio, en Cancún o Punta Cana, cuando su ciclo de vida como lugar turístico comience a dar muestras de declinación y el interés de los GHI se centre sobre lugares novedosos, por el tipo de atractivos turísticos que promuevan, como ya ocurre en la costa de Sauipe, en el estado brasileño de Bahía o en los sitios de la pre-cordillera central argentina. Finalmente, se debe indicar que los GHI deciden no instalarse en lugares inseguros o peligrosos porque esto pondría en riesgo su nombre, que se vería maculado

en caso de acontecimientos desagradables como actos de terrorismo, narcotráfico, secuestros o violencia urbana cotidiana. Esto es lo que, en buena medida, explica la total ausencia, o una presencia muy discreta, de estos grupos hoteleros en países como Paraguay o Bolivia.

El país de América Latina y el Caribe que dispone del mayor número de propiedades de los GHI estudiados, con un tercio del total regional, es México; esta circunstancia deriva, en gran medida, del papel que juega el turismo en la economía mexicana. Si bien los inmuebles de alojamiento pertenecientes a los GHI se distribuyen por 75 localidades del país (el mayor número en la región de estudio), hay sitios de la costa antillana y pacífica, como Cancún, Los Cabos y Puerto Vallarta, preferidos por estas compañías. Asimismo, existen ciudades muy pobladas del interior de México que disfrutan de una infraestructura hotelera importante gracias a las inversiones hechas por estos grupos, tal es el caso de Chihuahua, Guadalajara y Puebla. Sin embargo, la concentración mayor de propiedades de los GHI se encuentra en Monterrey y la capital del país. Esta circunstancia se asocia, en el caso de la primera, con actividades de negocios vinculados con la industria, el comercio y los servicios. Para la Ciudad de México, la explicación radica en la asociación de estos grupos hoteleros con una actividad turística y de negocios que exige la existencia y uso de tal infraestructura que, a su vez, se ha construido, en parte, gracias a la demanda ejercida por la intensa dinámica económica local cuya repercusión territorial alcanza los límites nacionales.

Una segunda zona con una cantidad significativa de propiedades de los GHI se

encuentra en la orla antillano-caribeña desde Cuba hasta el arco insular de barlovento. Los sitios preferidos por estos grupos se disponen a lo largo de la costa y presentan una actividad turística sostenida por clientes con alto poder adquisitivo, es el caso de San Juan, Nassau, Gran Caimán y Oranjestad. Algunas de las islas que contienen a estos lugares presentan una concentración relativa de inmuebles, de clase especial y gran turismo, entre ellas destacan Aruba, Bahamas, Islas Caimán, Islas Vírgenes, Martinica, Puerto Rico y la República Dominicana. Las ciudades con mayor infraestructura en este sentido son San Juan y Nassau, donde también abundan casinos, sitios de arrendamiento de autos y empresas que promueven las nuevas formas de practicar turismo, de bajo impacto.

Otro espacio preferencial de asentamiento de los GHI lo constituyen las grandes ciudades de América Latina, sin incluir las de México que ya han quedado explicadas. En países con problemas de paz social o inseguridad, estos grupos prefieren instalarse en las capitales nacionales, como Bogotá, la Ciudad de Guatemala o Sao Paulo. Además, en estos centros administrativos y de gobierno existe una demanda mayor por contar con infraestructura de alojamiento de clase superior. La ciudad latinoamericana con el mayor número de inmuebles de los GHI es Sao Paulo, con un total de 64, lo que representa poco más del 10% del total de la región. Aunque en Sao Paulo hay presencia de un sector turístico de cierto significado, la industria y los servicios asociados con ésta son los responsables del crecimiento reciente en el número de hoteles de los GHI ahí ubicados. En circunstancia semejante a Sao Paulo se encuentran otras urbes brasileñas como Curitiba, Belo Horizonte, Fortaleza,

Porto Alegre, Recife, Río de Janeiro y Salvador, aunque con un número sensiblemente menor de inmuebles de alojamiento. Una cantidad considerable de propiedades, en manos de los GHI, ubicadas en otras grandes ciudades de la región, fue detectada en Buenos Aires, Santiago, Caracas y Bogotá. En todas éstas, al igual que en el caso de Brasil, la demanda por contar con una infraestructura de alojamiento de clase superior proviene de sectores económicos diferentes al turismo.

NOTAS

¹ Este trabajo se enmarca en el programa de investigación "*Geografía del Turismo*" que actualmente se desarrolla en el Instituto de Geografía de la Universidad Nacional Autónoma de México.

² Sólo un ejemplo en este sentido, el caso del hotel Atlantis, ubicado en la isla Paraíso de Bahamas, propiedad de la familia Kerzner, tuvo su récord de ingresos, precisamente, en el 2002, año en que el turismo en otras regiones del mundo decayó. La mayor parte de los turistas que llegan a este lujoso hotel, con más de 2 300 habitaciones, proceden de Estados Unidos. Las empresas controladas por Kerzner generan casi el 12% del Producto Interno Bruto de Bahamas (Información aparecida en el diario *Milenio*, de la Ciudad de México, 30 de agosto de 2003).

³ La metodología de tipificación probabilística, cuyo resultado final es la Figura 1, se encuentra expresada en los trabajos de Propin y Sánchez-Crispín (1998 y 2002). Esta tipología se complementó con las tasas o cocientes calculados y propuestos por Sezer y Harrison (1995) quienes evaluaron, con ellos, la presencia del turismo en el territorio de Grecia y Turquía; así, la tasa de intensidad turística que se obtuvo para América Latina y el Caribe es el resultado de dividir el número de turistas extranjeros entre la población residente en cada país, expresada en porcentaje.

⁴ De acuerdo con Dickinson (1996) hacia finales de los noventa, en América Latina y el Caribe, casi el 90% de los cuartos de hotel pertenecían a propietarios locales. De la proporción administrada por los grandes grupos hoteleros, el 42% estaba afiliado a corporaciones de Estados Unidos.

⁵ Para efectos de este trabajo, cadenas y consorcios hoteleros fueron abrigados en el término grupo hotelero internacional, usado en forma consistente a lo largo del texto como GHI.

⁶ Entre las actividades de las que sacan ventaja las cadenas hoteleras se pueden indicar: ambientes homologados dentro de los hoteles, en el lobby, en los cuartos y en las suites; organización de actividades de entretenimiento para los clientes; disponibilidad de compras en negocios dentro del hotel; presencia de restaurantes propios o de empresas internacionales reconocidas; traslados al aeropuerto por cuenta del hotel; oferta de excursiones locales y reservaciones en línea para cualquier propiedad en una sola página web. Todo esto permite que el cliente tenga la certeza de un servicio de calidad predecible (Britton, citado por Hall y Page, 1999:97).

⁷ Un ejemplo de la asociación entre un consorcio hotelero y una línea aérea es el caso de Starwood Hotels y Varig, la compañía de transportación aérea brasileña más grande. Hacia finales de 2003, el consorcio ofrecía diversos "premios" a sus clientes, si viajaban con Varig, como ganar millas e intercambiarlas para estadías en hoteles del grupo, entre ellos Westin, Sheraton y Four Points, ubicados en Argentina, Brasil, Chile y Perú.

⁸ El número de cuartos es otra variable importante en la diferenciación de los GHI, sin embargo, en este trabajo no fue considerada porque se parte de la idea de que el número de propiedades y la distribución geográfica de los consorcios y cadenas son más significativos para revelar la presencia territorial de éstos en América Latina y el Caribe (Hall y Page, 1999:96). El que un GHI haya decidido administrar o estar al frente de la operación de un inmueble de alojamiento significa que

el lugar de acogida muestra síntomas de una dinámica económica que asegura las ganancias al grupo, independientemente del número de cuartos que haya en el hotel o resort. Además, la mayor parte de los diez GHI que se examinan en este trabajo aparecen referidos en otras investigaciones como los más importantes en el mercado mundial de hospedaje (Mesplier y Bloc-Duraffour, 2000).

REFERENCIAS

- 📖 Bamrud, J. (2001), "Crece el turismo en Latinoamérica", *Tmvel Latin America*, septiembre Nueva York.
- 📖 CENDANT (2002), *CENDANT Annual Report, 2002.*, New Jersey.
- 📖 Dickinson, C. (1996), "Latin America. Hotel Chains seek a new treasure of El Dorado", *The Real Estate Report*, Summer 1996, KPMG, New York.
- 📖 Hall, C. y S. Page (1999), *The Geography of Tourism and Recreation*, Routledge, London.
- 📖 INM (2003), *Estadísticas de migración en México, 2001*, Instituto Nacional de Migración, México.
- 📖 Lumsdon, L. y J. Swift (2001), *Tourism in Latin America*, Continuum, London.
- 📖 Martorell, O. (2002), *Cadenas hoteleras. Análisis del top 10*, Ariel Turismo, Barcelona.
- 📖 Mesplier, A. y P. Bloc-Duraffour (2000), *Geografía del turismo en el mundo*, Editorial Síntesis, Madrid.
- 📖 Propin, E., y A. Sánchez-Crispín (1998), "Tipología de los municipios turísticos de México, a fines del siglo XX", *Geographicalia*, 36, Universidad de Zaragoza, Zaragoza, España, pp. 147-157.
- 📖 Propin, E. y A. Sánchez-Crispín (2002), "La estructura regional del turismo en México", *Ería*, 2002-2, Universidad de Oviedo, Oviedo, España.
- 📖 Sánchez-Crispín A. y E. Propin (2002), "Territorial patterns of tourism in Latin America and the Caribbean", ponencia presentada en la *Conferencia Regional de la Unión Geográfica Internacional*, Durban, Suráfrica.
- 📖 Sezer, H. y A. Harrison (1995), "Tourism in Greece and Turkey: an economic view for planners", *Tourism: the State of the Art*, Wiley, Chichester, Gran Bretaña, pp. 74-84.
- 📖 Travel Research International (2001), *The World's Top Hotel Companies, 2000-2005*, Travel Research International.
- 📖 World Tourism Organisation (2003), *Compendium of Tourism Statistics*, 2003 Edition, World Tourism Organisation, Madrid.
- 📖 Yun, H. (2000), *A study of the globalisation strategy of hotel companies*, Master's Degree Thesis, School of Public Policy and Global Management, Korean Development Institute, Seúl, Corea del Sur.

Sitios web

- 📖 www.accor.com
- 📖 www.besrwestern.com
- 📖 www.carlson.com
- 📖 www.cendant.com
- 📖 www.choicehotels.com
- 📖 www.hilton.com
- 📖 www.hmmonline.com/top100.html
- 📖 www.hyatt.com
- 📖 www.marriott.com
- 📖 www.sixcontinents.com
- 📖 www.starwood.com