

La estructura internacional del negocio turístico

LIC. OCTAVIO MORENO TOSCANO

UN MUNDO
NI ANCHO NI AJENO

En la época que nos ha tocado vivir, la rapidez y la eficiencia de los medios de comunicación y de transporte, la información y la difusión, parecen haber reducido las dimensiones de la Tierra. El ser humano, antes limitado al ámbito de su provincia o de sus fronteras nacionales, ha llegado a compartir las angustias de una guerra en la que no participa o de un magnicidio en un país que no es el suyo. Ha vivido, junto con muchos millones de seres diversos, la excitación de los eventos deportivos y la intensa emoción de saber que la humanidad ha logrado llegar a otros astros.

En ese mundo reducido, la organización internacional se ve como algo natural. Se buscan nuevas formas de convivencia e intercambio. Los países no pueden dejar de tomarse en cuenta unos a otros y sus problemas repercuten en los demás con una intensidad nunca antes vista. Las técnicas se difunden y se uniforman los gustos y las modas. Las diversas culturas chocan y se mezclan y, ayudando a este proceso, los individuos viajan entre los países, conociéndose unos a otros y fomentando también la comprensión y la paz.

Pero existen marcadas diferencias entre los países que componen el mundo. Los niveles de ingreso, la cultura y movilidad de algunos contrasta con el atraso de los demás. Unos necesitan vender técnica y prestar capital, ampliar los mercados en los que colocan sus productos manufacturados, aumentar su prestigio y mantener su poderío. Otros buscan niveles humanos de subsistencia. Necesitan adquirir técnicas, contar con financiamiento y defender su integridad cultural. Necesitan colocar en

Nota: El autor es licenciado en relaciones internacionales de El Colegio de México y autor de la obra *Turismo: una interpretación*, que se editará próximamente.

los mercados los productos que empiezan a manufacturar o las materias primas producto de sus economías agrícolas. El abismo del desarrollo y la tecnología se ahonda cada día y los países se van estratificando de acuerdo con sus niveles de poderío económico, cultural y militar. El dilema de cómo reducir ese abismo preocupa a los economistas de todas partes. En cuanto a la forma de reducirlo, los puntos de vista suelen ser diversos y hasta contradictorios. La participación extranjera en el desarrollo de los países débiles parecen ser un camino. Otro más lo serían las economías planificadas bajo control del Estado. En ambos casos, está descartada la autarquía. En nuestros días, las economías tienden a interrelacionarse de tal modo que ningún país, cualquiera que sea su sistema, puede aislarse del resto del mundo e ignorar lo que sucede en los demás.

El turismo se ha definido como el fenómeno producido por el desplazamiento temporal, libre, de viajeros al interior de los países y entre las naciones, y todo el complejo de servicios y técnicas que atienden a sus necesidades y la promoción de tales desplazamientos. El turismo es indudablemente, como fenómeno social y como mercado, un vehículo de la creciente interrelación de los países. Como tal, sufre también las consecuencias de la competencia por el poderío de las naciones técnica y económicamente más avanzadas. Asimismo, se convierte en tema de preocupación para todos los países que deseen darse a conocer; difundir su cultura, aumentar su prestigio y recibir los beneficios económicos que una sólida actividad turística trae consigo.

México ha tenido preocupación por este fenómeno desde que empezó a manifestarse en "la bella época". Luego, tras la gran guerra y en los años de consolidación de la Revolución mexicana, las medidas gubernamentales para alentarle empezaron a aparecer. Junto con el país, creció la preocupación por este ramo de la economía. Se le ha ido reglamentando, fomen-

tando y planificando de acuerdo con cada época. En el tratamiento del problema, México ha destacado frente al mundo. Sus planes han sido considerados modelo, y su actividad turística ocupa un buen lugar dentro del mercado mundial. Pero como todos los problemas del país, el del turismo ha crecido y se ha complicado en consonancia con la época. Debe tratar de resolverse de acuerdo con la experiencia e ideas nacionales y, al ser un fenómeno fundamentalmente internacional, deben tenerse en cuenta los aspectos que presenta en el resto del mundo.

ANTE EL NUEVO FENOMENO

En la primavera de 1969 se empezó a dar a conocer a la opinión pública la extranjerización de la actividad turística de México. El proceso se aceleró a lo largo del año y un impetuoso debate se dejó sentir alrededor de ello. En él destacaron tres posiciones fundamentales. A una nacionalista, partidaria de la total mexicanización de los negocios turísticos, se opuso otra que exaltó los beneficios de la participación extranjera irrestricta. Una tercera posición se inclina a aceptar, reglamentada, la inversión extranjera dentro de esa actividad. Estas posiciones son, a su vez, reflejo de un debate mundial acerca de las inversiones extranjeras, y en especial norteamericanas, en todos los campos de la economía. Pero en tanto que a nivel mundial se discute principalmente alrededor de industrias parcialmente estratégicas o básicas, en México se ha centrado sobre el turismo. Esta actividad es internacional *per se*, debe ser complementaria de las industrias permanentes y no es concebible sin un ambiente de armonía entre los pueblos. Por ello, sin perder de vista su vital importancia para México, consideramos que no puede aplicarse el mismo criterio que, por ejemplo, se aplica a las industrias extractivas. Pero tampoco se le puede abandonar a la explotación extranjera irrestricta. Por eso, la tercera posición, como lo señalara el Lic. Bartolomé Contreras Z.,¹ parece ser la más realista.

La extranjerización de la industria turística mexicana no es un fenómeno aislado. Forma parte de la expansión, especialmente norteamericana, en asedio de las industrias que le son útiles en otros países. La penetración económica abarca una infinita gama de actividades industriales, bancarias y comerciales, además de las turísticas. En Europa, en 1967, por lo menos tres mil empresas pasaron a ser controladas por capitales norteamericanos y en algunos casos, como el de Citroën y el más reciente de Jaumont Schneider, causaron fricciones y el Gobierno francés se vio obligado a vetar su venta por considerarla lesiva al interés nacional. En Japón, la Coca-Cola Co. ha tenido problemas por absorber otras empresas y, en Suramérica, las expropiaciones se han puesto de moda para contrarrestar la constante penetración. En México, las industrias tabacalera, alimenticia, de materiales para construcción y de refacciones automotrices han sufrido en los últimos años un notable proceso de extranjerización, aunque por otra parte algunas empresas extranjeras, sobre todo en el sector minero, han pasado a manos nacionales.

La extranjerización se facilita porque, en un sentido moderno, los negocios requieren, además de la inversión y la tecnología, estudios de mercado, eficiencia y administración científica que pueden proporcionar los países más avanzados. El proceso es ayudado por los conductos intrazables que pueden utilizar los dueños del capital para controlar empresas en otros países y, en los países en desarrollo, por el convencimiento de que ello acelera el progreso y fomenta la industrialización. En

todos los rincones del mundo occidental y en algunos países no capitalistas, la penetración en los últimos años ha aumentado, revelándose una tendencia a las fusiones y la absorción de las empresas pequeñas por los grandes sistemas multinacionales.

El turismo es un gran negocio que ha mantenido en los últimos años un crecimiento del 12% anual.² En 1966 representó el 6% del total de las exportaciones mundiales y para algunos países, como España y México, representó en 1968 el 69.8 y el 96.4% de sus exportaciones de mercancías, respectivamente.

Un negocio turístico, la adquisición de la Cadena Statler por la Hilton Hotels Corporation, realizado en 1954, es una de las compraventas de bienes raíces más importantes de la historia. Esta también ha sido testigo de que el negocio turístico ha levantado ciudades enteras como Deauville, en el norte de Francia, edificada por el Duque de Morny a fines del siglo pasado; Miami Beach, en Florida, nacida del furor especulativo de los años veinte, y los nuevos "resorts" de la Costa Brava de España, producto también, en gran parte, de la especulación en los años sesenta. Sólo en 1966, se calculó en un 77% el crecimiento del tráfico aéreo entre Hawaii y Estados Unidos; en un 50% entre ese país y Europa, y en 44% alrededor del mundo. Unos ochenta millones de norteamericanos realizaron viajes de vacaciones y de éstos el 7%, o sea unos 5.6 millones, salieron del país. El mercado de *trailers* de turismo se calculó en mil millones de dólares. Hubo ya casi 8 millones de jugadores de golf y 90 000 aviones privados. El crecimiento del negocio de renta de automóviles se incrementó en un 20% respecto a 1965 y un solo centro turístico, Disneylandia, recibió 10 millones de visitantes.

Mientras más crece, este negocio sufre las tendencias modernas de cualquier otro. A los países que participan en él no les bastan las bellezas naturales, como a los productos manufacturados no les basta la calidad. Sufre problemas de financiamiento, tecnología y administración. Requiere publicidad y estudios profundos de mercado y se ha convertido en una forma de consumo. Tiende, al igual que los demás negocios, a la consolidación y el acaparamiento de mercados.

FACTORES DE PENETRACION

En el turismo, como en los demás negocios, ha hecho su aparición la tecnoestructura de que habla Galbraith,³ la cual está formada por el cuerpo especializado de técnicos, y administradores, con talento y experiencia, que se convierte en el cerebro de las empresas. Estos tienden a desplazar al empresario tradicional, dueño y amo absoluto de su negocios, y a sustituirlo por comités formados por administradores asalariados, que actúan de acuerdo con la información acumulada, tienden a diversificar las inversiones, a elaborar decisiones de acuerdo con estudios científicos y establecer formas de planeación. Suelen adoptar políticas audaces y distintas. A través de inversiones diversificadas han formado sistemas que abarcan negocios tan disímiles como el empaque de carne y la operación de hoteles; la fabricación de herramientas y la de pelotas de golf. Esta tendencia

² Hay gran diversidad de frentes de información estadística, entre las más importantes se encuentran: US Bureau of Census, *Statistical Abstract of the United States*; UIOOT, "Economic Review of Tourism" *Travel Research Journal*, Ginebra, 1968; estadísticas anuales de la Dirección General de Planeación y Recursos del Departamento de Turismo del Gobierno de México; Booz, Allen & Hamilton de México, S. A., *Estudio general del desarrollo del turismo en México*, Impulsora de Empresas Turísticas, S. A., México, 1969.

³ John Kenneth Galbraith, *El nuevo Estado industrial*, Ariel, Barcelona, 1967.

¹ "La balanza de pagos y la extranjerización de la industria hotelera", *El Correo Económico*, núm. 140, México, agosto de 1969.

se expresa a través de una nueva filosofía de los negocios y se ejecuta a través de los grandes conglomerados.

La filosofía se basa en la planificación y en la diversificación, Charles C. Tillinghast, presidente de Trans World Airlines, dijo en 1967 que si los ferrocarriles, en su época de auge, hubieran tenido dirigentes más listos y se hubieran diversificado, no hubieran perdido el control del tráfico de pasajeros. "Nosotros —afirmó— nos vamos a meter en otros negocios ahora y no cuando estemos en dificultades."⁴ Desde 1965 había formado un comité para estudiar la diversificación y la expansión turística de la línea y de ese modo evitar, en el futuro, años de pérdidas, como lo habían sido los primeros de la década. Para lograrlo, agregó refiriéndose a su reciente fusión con Hilton International Corp., "...necesitamos negocios directamente asociados o relacionados con la industria de aerotransportes o que puedan utilizar los mismos talentos que nosotros..." Uno de esos negocios es la hotelería que, en vista de los nuevos planes de viajes, tenía que crecer rápidamente o escasearía sobre todo en el extranjero. Pero entre los transportes y la hotelería se presenta un problema similar al de determinar si fue primero la gallina o el huevo, y que Tillinghast explicó de este modo: "No estamos dispuestos a volar a zonas carentes de hoteles, pero, al mismo tiempo, los buenos hoteles no se construirán al menos que haya aerolíneas con deseos de volar a esos lugares llevando clientes. Trabajando juntos Hilton y TWA —concluyó— pueden hacer una mejor labor desarrollando esas oportunidades".

Al diversificar las inversiones se obtiene la garantía de no perder en tiempos malos y aprovechar al máximo las ganancias de años buenos.

La formación de conglomerados, a pesar de haber desatado investigaciones antitrust por parte del Departamento de Justicia de Estados Unidos, resulta pródiga al respecto. En el conglomerado de forma usual, una compañía madre obtiene acciones suficientes para garantizar el control administrativo de la nueva filial. En algunos casos, se realiza un intercambio de acciones entre las dos compañías, pero de tal modo que la compañía madre obtenga el control. De esta manera, en especial cuando el capital de la empresa está muy repartido, se obtiene control sobre el total de los recursos y capacidad productiva de la empresa filial con una inversión relativamente pequeña. La filial puede a su vez tener otras filiales que pasan a depender del conglomerado pudiendo establecerse una cadena al infinito. Así, la compañía madre puede obtener control sobre negocios originalmente particulares y hacer depender de las decisiones de su consejo de administración, la política a seguir con empresas e instalaciones que los directores probablemente ni siquiera han visitado. Por ejemplo: un hotel en México es levantado por un grupo financiero local. La operación es concedida a una cadena, a cambio de una renta o participación. La cadena operadora es, a su vez, filial de otra compañía y ésta también está consolidada con una empresa mayor. Así se establece una relación en que las utilidades se van repartiendo a lo largo del sistema. En épocas de bonanza o de receso, las utilidades de una compañía pueden invertirse para reducir excesivas utilidades o disminuir las pérdidas de otra. Se establece una asociación ecológica, como la que existe entre el cangrejo ermitaño y ciertas algas, en la que cada uno necesita del otro para protegerse y comer.

El capital llega también a obtener control de empresas por conductos intrazables en las sociedades anónimas. Puede utilizar los nombres de nacionales para escudarse o bien interviene directamente, pues la mayor parte de los países de Occidente

permiten que las compañías creadas al amparo de sus leyes posean otras corporaciones o sean poseídas por ellas. Cada una puede tener sus propios recursos y responsabilidades, pero se incorporan en un sistema común, siguen una misma política y suelen consolidar sus contabilidades. Cuando la participación directa no es posible, o cuando así resulta más conveniente, se recurre a la participación de riesgos con socios locales, a la simple aplicación de tecnología, concesión de licencias, o al financiamiento con recursos del mismo país en que operan a través de la emisión de valores entre sus nacionales. Las compañías multinacionales suelen emplear a funcionarios locales y entrenarlos. Establecen ligas de amistad entre ellos y los que trabajan para el mismo sistema en otros países, y les cultivan sentimientos de lealtad a la corporación. Crean una especie de Estado sobre el Estado, en especial aquellas corporaciones cuyas actividades resultan vitales para el país en que operan. Conrad N. Hilton, el magnate hotelero, dijo que en 1939 estaba convencido de que si los negocios no cruzaban las fronteras los ejércitos lo harían. Con el sistema contemporáneo, en algunos países no sería ya necesario que los ejércitos intervinieran.

El proceso de penetración ha sido facilitado por la estructura misma del mundo contemporáneo. Muchos países están necesitados de capital y tecnología y muchas empresas norteamericanas cuentan con más recursos que el producto nacional de los países en que operan y más ingenieros y más técnicos que los existentes en el mismo país. Las empresas que prestan a gobiernos, tienen negocios con gobiernos, realizan contratos con gobiernos, obtienen concesiones y se ramifican por muchos países, son cada vez más frecuentes. Presentan un dilema a los países en desarrollo: sus recursos son necesarios para el progreso, pero suelen debilitar la fuerza del Estado. Obtienen tecnología y financiamiento y a corto plazo se benefician con la mejora de los servicios, pero esto los hace depender del país que se los presta o vende. Por estas razones, las compañías multinacionales y su exportación de tecnología han alarmado a Francia; la introducción de patentes y técnicas ha hecho variar radicalmente la política económica de Yugoslavia y no fue del todo ajena a la invasión de Checoslovaquia. La función productiva de las empresas no ha respetado fronteras, por ello, la compañía multinacional, para algunos teóricos modernos, merece ser considerada como un sujeto del derecho internacional público, de manera semejante a los organismos internacionales, dada la diversidad de transacciones que realizan directamente con los estados soberanos.⁵

REQUISITOS DE COMPETITIVIDAD

Por ser un gran negocio, el turismo ve actuar, en los últimos años y con gran intensidad, los fenómenos mencionados. Los países competitivos luchan por ofrecer mejores precios, contar con técnicas de publicidad más modernas, estudios de mercados, y capitales crecientes para infraestructura. Necesitan los componentes vitales de la penetración económica contemporánea.

Al considerar al turismo como una panacea económica que financiará el desarrollo, muchos países luchan por un mejor puesto en el mercado. Los grandes capitales se ven de este modo en posibilidad de subastarse en favor de aquellos que les ofrezcan más ventajas y les garanticen más estabilidad. Por ello, es creciente el convencimiento de que el turismo debe ser una industria complementaria y que los dólares obtenibles de ella deben reinvertirse de inmediato en industrias permanentes.

⁵ Véase, por ejemplo, Wolfgang Friedman, *La nueva estructura del derecho internacional*, Trillas, México, 1967.

⁴ *Forbes*, 15 de mayo de 1967.

El turismo a escala competitiva internacional es también una industria que requiere grandes inversiones y parece por ello sólo accesible a los grandes capitales o grupos financieros. En el estudio sobre las características que debe reunir una zona turística, realizado por el ingeniero Raymundo Cuervo, antiguo director general de Planeación y Recursos del Departamento de Turismo, se revela que una zona turística competitiva requiere: facilidades de comunicación con los centros generadores de turistas, clima agradable, nivel de precios estable y libertad de cambio en el sistema monetario; nivel de vida estable, seguridad en la inversión, lugares de esparcimiento, playas, lagos, y espectáculos; también necesita transportes adecuados, alojamiento cómodo y comida sana. Una zona de este tipo requiere unas mil quinientas habitaciones, cuyo costo por unidad, sin que ésta sea de muchas pretensiones, es de alrededor de quince mil dólares. Esto significa que para crear una zona turística competitiva se requiere una inversión inicial de veintidós millones de dólares, además de las inversiones, variables según el lugar, de electrificación, drenaje, urbanización y demás obras de infraestructura.⁶

A las grandes inversiones que requiere, hay que agregar la lenta recuperación del capital a diez o quince años. Hay que considerar también el hecho de que el turismo es un servicio del tiempo de ocio, que para darse en forma internacional, necesita que los individuos que lo utilizan cuenten con niveles de ingreso adecuados. La industria tiene además las motivaciones culturales, de prestigio, de evasión de la vida cotidiana y precios adecuados que el mercado le marca. Agreguemos que, a diferencia de otras industrias como la alimentación y la producción de maquinaria, el turismo no tiene garantía de demanda continua. Es decir, el mercado siempre requerirá de alimentos y maquinaria, aun en tiempo de crisis políticas. El turismo es voluble por naturaleza; en caso de recesión, el individuo preferirá sacrificar sus vacaciones antes que cualquier otro consumo. En caso de incertidumbre política, la corriente de viajeros es lo primero que se detiene. Para la iniciativa privada, las inversiones en ese ramo, son menos atractivas que aquellas que ofrecen más rápida recuperabilidad. El Estado, como inversionista, tiene prioridad por las obras de infraestructura y beneficio colectivo. A menos que exista una corriente de turismo interior consistente, el pequeño negocio turístico es el primero en resentir cualquier altibajo imprevisto. Es ésta quizá la razón por la que se haya convertido en un negocio de grandes capitales, capaces de sacrificar beneficios inmediatos y de afrontar sin alarma las temporadas de crisis, a cambio de la plusvalía de las inversiones a largo plazo y la inversión de recursos sobrantes en bienes raíces.

A menos que se cuente con un sistema integrado que manipule las corrientes de viajeros hacia las zonas interesadas, éstos y los problemas anteriormente mencionados, pueden explicar en parte, por qué para algunos empresarios mexicanos el turismo constituye un verdadero reto.

EL GRAN SOCIO

No hay duda de que Estados Unidos es el mayor mercado de turismo a largas distancias. Sus nacionales representan aproximadamente el 86% del turismo que México recibe y aproximadamente el 45% de las "Ilegadas" registradas por la UIOOT en el mundo en 1965. Sus erogaciones, superiores a 4 000 millones de dólares anuales, lo han mantenido con un déficit tradicional que unido a otras salidas como ayuda exterior, y gastos

bélicos en Vietnam, han puesto en situación difícil a sus finanzas.

La participación de Estados Unidos en la industria turística mundial, data de la primera posguerra. Fue entonces cuando ese país se encontró dueño de grandes capitales que antes debía a Europa, y cuando experimentando como gran potencia, sus financieros se desbordaron por todo el mundo internacionalizando los negocios. En 1926, la Costa Azul vio desarrollarse centros de recreo tales como el "Sporting Club" y el "Beach Monaguezques" de Monte Carlo y el "Palms Beach" de Cannes. Los magnates norteamericanos vacacionaban allí y algunos como Frank Jay Gould invirtieron en casinos y negocios turísticos. Para 1929, los turistas norteamericanos gastaban en el exterior 860 millones de dólares.

En la misma década, Pan American Airways empezó a convertirse en el gran puente que popularizó los viajes a largas distancias y crearía una infraestructura de instalaciones y aeropuertos, que ayudarían a extender el comercio y el poderío norteamericano. Con el gran desarrollo aéreo de los años treinta, y el constante progreso de las comunicaciones y medios informativos, el turismo crecería en forma natural. Tras la segunda guerra, de inmediato empezó a renacer y rápidamente se sentaron las bases de los grandes sistemas turísticos. Pan American creó Intercontinental Hotels Corp., con objeto de reforzar con hoteles estilo norteamericano sus líneas y ayudar a la política del presidente Roosevelt de suministrar dólares a los países debilitados por la guerra. Un motivo semejante impulsó a Conrad Hilton a crear la famosa cadena hotelera internacional que lleva su nombre. Ambas empresas introdujeron técnicas nuevas en la hotelería; explotaron el confort, la higiene, la eficiencia y la estandarización. Vieron aparecer la tecnoestructura en el turismo y, al extenderse por todo el mundo y empezar a obtener utilidades, se vio nacer "el dólar de ida y vuelta" en el turismo.

Pero el dólar no fue tanto de vuelta como de ida hasta 1960. Entonces, ante el alarmante crecimiento de los gastos de sus viajeros, Estados Unidos limitó el gasto de sus nacionales en el extranjero. Para estudiar la forma de contrarrestar definitivamente, esa fuga, el presidente Kennedy ordenó además que se hiciera un estudio sobre las posibilidades de recreo en el país y se creara una oficina de turismo en el Departamento de Comercio. En 1962, Estados Unidos entró oficialmente al negocio del turismo. Empezó a crear oficinas de información en otros países y para 1965 invirtió 13 millones de dólares en publicidad y mantuvo nueve oficinas en el extranjero. En la época de Johnson, las limitaciones al gasto continuaron complementadas con campañas como "See America first" ("Visite América primero"), encaminadas a detener dentro del territorio de la Unión a los vacacionistas. Al mismo tiempo, se inició en el extranjero una gran campaña invitando a conocer Estados Unidos ("viaje por un mundo nuevo..."). Se ofrecieron descuentos en pasajes aéreos a los jóvenes, boletos de autobús baratos y se propiciaron ferias y festivales internacionales.

Si bien la gran oleada anual de viajeros siguió saliendo al extranjero a pesar de las restricciones y las campañas, una corriente de extranjeros empezó a llegar a conocer el país ayudando con sus gastos a reducir el alarmante déficit. Cuando a principios de su gobierno, Nixon anunció que ya no se restringiría el gasto al turismo norteamericano, ello pudo atribuirse, en parte, a que Estados Unidos se ha convertido en uno de los principales países dentro de esta actividad. Paralelamente, y debido a la diversificación de inversiones de la época, pudo también atribuirse a que los capitales norteamericanos se han apoderado de una parte importante del negocio turístico del mundo y creado nuevas zonas turísticas dentro de sus áreas de

⁶ Raymundo Cuervo, *Estudio y desarrollo de zonas turísticas*, IMIT, Cuadernos técnicos de turismo núm. 2, México.

influencia económica. De este modo, una porción del dólar turístico gastado en zonas o negocios controlados regresa a su lugar de origen. En algunas zonas, como el Caribe y el Pacífico, el dólar prácticamente no abandona la economía norteamericana. Parece que al no haber sido posible contener dentro de sus fronteras a los turistas, el capital norteamericano tendió tentáculos que pudieran absorber, en otras áreas del mundo, el dinero que, en gran medida, sus nacionales generan. Recurriendo a la planificación y a la diversificación, utilizando sus mejores técnicas y capacidad organizativa, Estados Unidos, a través de las empresas multinacionales, logró controlar el mercado internacional del turismo.

LOS GRANDES SISTEMAS INTERNACIONALES

El acaparamiento de empresas turísticas se presenta entre los grupos o personas que cuentan con mayores recursos financieros. En algunos casos, esos grupos son algo siniestros, como la "maffia" la cual, según una encuesta realizada por el *Miami Herald* en 1967,⁷ controlaba 10 de las mayores empresas turísticas, 7 hoteles de recreo, 45 establecimientos diversos relacionados con el turismo y 25 restaurantes, sólo en Miami, Florida. Ese año se calculaba que los intereses de este misterioso grupo en Las Vegas ascendían a 250 millones de dólares. En las islas Bahamas, negocios ilegales, especulaciones de tierras y operaciones de casinos en las que al parecer intervino esa organización, llegaron a crear una crisis política y provocar el proceso de un Ministro de Turismo.

Otros acaparadores suelen ser individuos de gran fortuna, como Howard Hughes. Este mantiene sus principales intereses en la fabricación de maquinaria y herramientas, pero desde los años treinta su interés por la aviación lo llevó a fundar la TWA y a convertirse en el diseñador del avión Constellation. En 1966 fue obligado por el grupo técnico de la línea a entregar el control a Tillinghast y se retiró a Las Vegas, donde ha adquirido grandes extensiones de tierra, la mayor parte de los famosos casinos y la línea aérea local.

Otro caso famoso es el de Aristóteles Onassis, quien une a sus intereses navieros el monopolio aéreo de Grecia, a través de Olympic Airways. Hasta 1966, fue también el principal accionista de la Société des Bains de Mer, que controla la mayor parte de los negocios turísticos de Mónaco, incluyendo los clubes de golf y tenis, y el famoso Casino. Pero en 1966 el Parlamento del Principado, lo obligó a entregar el control de la sociedad al príncipe Rainiero, quien había elaborado planes para popularizar el Principado y construir, asociado con Pan American, un hotel para la cadena Intercontinental, planes a los que Onassis se oponía pues quitarían exclusividad a Montecarlo.

Tanto Hughes como Onassis son representantes del gran capital. En la lucha de uno por TWA y del otro por Montecarlo, se aprecia el proceso de tecnificación y planificación opuestos a las decisiones personales. Son ejemplos de la llegada de la tecnoestructura a los negocios turísticos, que desplaza al empresario tradicional. Empero, ambos personajes continúan en su retiro realizando inversiones turísticas por su cuenta.

Quizá no haya mejor empleo en el acaparamiento de empresas turísticas que el que presenta International Telephone and Telegraph. Este conglomerado multinacional ha hecho últimamente entre nosotros el papel de villano, al asumir, de Nacional

Hotelera, el edificio, y con él la operación, del hotel María Isabel en la ciudad de México. ITT es una de las corporaciones más grandes del mundo. Es también una de las que con mayor frecuencia ha realizado fusiones y absorbido diversas empresas, tendiendo a dominar el mayor número de actividades en la industria, servicios y comunicaciones. Su intento por apoderarse de American Broadcasting Corp. originó una investigación anti-trust, y su fusión fue vetada por el Departamento de Justicia de Estados Unidos, pero en cuanto a turismo, ha creado un sistema complementario de gran magnitud. Tiene control sobre la compañía hotelera Sheraton, con cerca de 160 hoteles. Maneja también a la Airport Parking Co., operadora de la mayor parte de los estacionamientos en los aeropuertos de Estados Unidos. Obtuvo control sobre la compañía arrendadora de automóviles Avis y la cadena Holiday Inn, que tiene más de 650 hoteles. Holiday Inn, a su vez, adquirió en México la firma Artes de México, S. A., que fabrica muebles estilo colonial y artesanía en general, entrando con ello a participar en otro flanco del ingreso turístico de México. Recientemente se anunció que, a través de una filial, Posadas de México, S.A., tiene planeados veintisiete hoteles en México y opera en Matamoros, Tamps., uno de los hoteles construidos por el Programa Nacional Fronterizo. Antes de obtener el María Isabel para Sheraton, ITT había adquirido de Nacional Hotelera el tradicional St. Regis de Nueva York y la cadena Balsa se anunciaba como afiliada Sheraton.

ITT, como empresa de comunicaciones, puede integrar fácilmente los sistemas de reservaciones para sus negocios turísticos. Las oficinas de sus empresas pueden servir a su vez de agencias de información al público y las convenciones de sus filiales en todas las ramas, realizarse en sus propias instalaciones. Las empresas que forman el sistema, se pagan rentas y comisiones unas a otras. En caso de pérdida en alguna, existe cierta garantía de que la compañía madre la sostendrá ya que en otro tipo de negocios que maneja, como electrónica y comunicaciones, no existen tantas fluctuaciones. Incluso para una empresa de esa magnitud, puede ser conveniente reducir utilidades en favor de una filial deficitaria. Ello será deducible de impuestos y se convertirá, tal es el caso de las grandes inversiones hoteleras en el extranjero, en un ahorro a largo plazo.

ITT, al igual que Pan American y Hilton, como empresas multinacionales, ha llegado a convertirse en una posible fuerza de presión para otros países, pues suelen actuar de acuerdo con los lineamientos de los departamentos de Comercio, Estado o del Tesoro de Estados Unidos. Fue famoso el caso de los aviones Viscount vendidos por Gran Bretaña a China en 1961. Estados Unidos, a través de ITT y una filial suya, la British Standard Telephones, que fabricaba el equipo electrónico que se necesitaba para equipar las naves, se negó a suministrarlo poniendo en situación difícil al Gobierno británico. Posibilidades semejantes inspiraron en parte *El desafío americano*⁸ y fueron causa de que el gobierno francés vetara la venta de algunas empresas. Esto debe ponernos a considerar que una dependencia excesiva del turismo y de un solo foco generador, entraña además del problema económico la posibilidad de un problema político. A través del control de los mercados del turismo, se puede llegar a manipular las corrientes de viajeros de acuerdo con criterios políticos y hacer que un país se vea favorecido o abandonado por las corrientes de turistas.

La consolidación de empresas turísticas se ha acelerado en los últimos años. Siguiendo el ejemplo del sistema Pan American-Intercontinental, y a fin de expandirse conjuntamente, Hilton y TWA se unieron en 1967. El mismo motivo hizo

⁸ Jean-Jacques Servan-Schreiber, *El desafío americano*, Zig-Zag, Santiago, 1968.

⁷ Newsweek, 13 de febrero de 1967.

conveniente la fusión del Diners Club con el servicio de viajes Fugazy. American Express, por su parte, además de su sistema mundial de crédito, oficinas por todo el mundo con servicios bancarios, de exportación, localización de personas, agencia de viajes y emisora de cheques de viajero, está unida a la compañía Wells Fargo y ha adquirido el control del popular Club Mediterráneo Francés. Diners Club anunció sus planes de unirse al Chase Manhattan Bank, lo cual despertó la alarma antitrust del Departamento de Justicia norteamericano. Carte Blanche, por su parte, sí pudo anunciar su fusión con el First National City Bank. A semejanza de Avis-ITT, Hertz Rent-a-Car es filial del conglomerado Radio Corporation of America, Budget lo es de Transamerica Corporation, y National Car Rental es manejada por el Grupo Ling Temco Vought. LTV, como se le llama comúnmente, controla también la firma de implementos deportivos Wilson y absorbió el gran sistema aéreo surgido de la fusión de Braniff y Panagra. A través de Braniff, asumió directamente el destino del hotel Plaza de Acapulco y, con motivo del reciente debate en México, se supo que tenía ligas con Western International, operadora de los hoteles Camino Real y una veintena de establecimientos turísticos de lujo en México, además de un sistema extendido a cincuenta ciudades del mundo. Las líneas aéreas North-East y North-West decidieron unirse en un solo sistema al igual que Trans Caribbean y American Airlines. Esta última posee también un sistema hotelero representado por las compañías Skai Chef y Flagship, las cuales penetraron al mercado mexicano controlando los hoteles Presidente y Condesa del Mar, en Acapulco, y Fiesta Palace, en la ciudad de México.

EL PROCESO EN MEXICO

Si bien muchos mexicanos brillantes han sido los artífices de la hotelería y el turismo organizado en México, la internacionalización de esa industria en nuestro país existe casi desde sus inicios. Mexicana de Aviación surgió de los esfuerzos y visión de George Rihil y fue hasta hace poco tiempo parte del sistema Pan American Airlines. El hotel Reforma fue Intercontinental durante muchos años hasta últimas fechas, en que resultó insuficiente y Pan American inició la búsqueda de otro mejor. El nombre de Hilton es familiar en México desde 1941, en que adquirió el hotel Palacio de Chihuahua y desde hace quince años en el Distrito Federal y Acapulco. Toda una época de la aviación norteamericana estuvo ligada a Winston Guest. El gran promotor de Taxco fue William Spratling, y no menos para Acapulco lo han sido Teddy Stauffer y Merle Oberon. La magia de los apellidos Burton y Taylor puso en el mapa del turismo a Puerto Vallarta y el novelista Erle Stanley Gardner hizo algo semejante por Baja California.

En este negocio internacional, desde un principio hubo inversiones extranjeras y se importó tecnología. Esta participación e importación ha aumentado recientemente o se ha hecho más visible. Hoteles edificados por mexicanos entregaron su operación a cadenas extranjeras. Hoteles ya establecidos, que funcionaban como empresas mexicanas, fueron vendidos a extranjeros. La afluencia de ejecutivos extranjeros y el desplazamiento de los nacionales de los puestos directivos de la hotelería ha desatado el recelo contra el colonialismo tecnológico. Se ha hablado de hoteles y grandes zonas explotadas en beneficio de *élites* extranjeras. En algunos lugares se palpan procesos especulativos o un crecimiento atropellado de centros turísticos, fomentado por el interés y las inversiones extranjeras. Se han revelado maniobras con terrenos ejidales y se han denunciado violaciones al artículo veintisiete constitucional. Ante el crecimiento de las inversiones exteriores, los empresarios mexicanos fueron acusados de haber abandonado el campo de batalla y éstos contestaron decididos a hacer frente al reto —del turismo,

del Caribe, de los setenta y de la inversión extranjera. Fue visto con recelo el hecho de que las obras de infraestructura realizadas con los recursos del pueblo mexicano beneficiaran de pronto a empresas no mexicanas. Se hizo evidente que los hoteles no afiliados a sistemas internacionales pasan grandes dificultades para prosperar, si no es que son puestos en quiebra, como ha sucedido con los hoteles pequeños en Acapulco. Se vio la fuga de utilidades y regalías y se descubrió el dólar "de ida y vuelta".

La posición nacionalista ha hablado de que en este proceso se entraña una injusticia, competencia desleal, colonialismo tecnológico, discriminación contra los nacionales, dados los precios que cobran los hoteles internacionales y creación de ínsulas paradisiacas de las que los mexicanos no sacan ningún provecho. Se menciona la existencia de una gran fuga de divisas representada por el dólar turístico que regresa a su lugar de origen, por concepto de utilidades, regalías, comisiones y licencias. De acuerdo con esto, México apareció como una víctima inerte del capital extranjero.

Ante esta postura apareció una participacionista. Esta dice que la inversión extranjera en la industria turística es útil para México ya que en el país no se cuenta con capitales suficientes para desarrollarlo. Piensa que el Estado debe concretarse a hacer obras de infraestructura y facilitar la inversión en ese ramo. Afirma que las inversiones que el capital extranjero realiza quedan en México a la larga y que el beneficio que puede obtener es muy superior a lo que los extranjeros pueden extraer, ya que crean fuentes de trabajo y realizan inversiones que quedan en suelo mexicano encargándose a su vez de atraer a los turistas, los cuales de otro modo se irían al Caribe o al Pacífico.

La tercera posición, inversión extranjera, pero reglamentada, no se ha definido claramente. Si se trata de mantener los inmuebles en manos mexicanas, se puede afirmar que una gran parte, incluso de los nuevos hoteles, lo está. Incluso recientemente Western International lanzó al mercado sus acciones del hotel Camino Real para facilitar un aparente proceso de mexicanización. Se ha afirmado que el 99% del personal del hotel Camino Real de Puerto Vallarta es mexicano, como lo es seguramente en toda la industria globalmente. No es tanto la propiedad, sino el control y la operación lo que tiende a extranjerizarse y sólo unos cuantos puestos dentro de la industria, los principales, tienden a ir a manos extranjeras. La industria puede estar mexicanizada al 99%, pero el 1% que representa técnica, ligas con los grandes mercados y administración es, en última instancia, el que decide el destino del resto. Es una posición de mutuo beneficio la que debe establecerse para que ese 1% aporte al país algo más que una nueva forma de colonialismo y se aproveche para reforzar globalmente a la industria.

El carácter internacional del negocio hace confuso el problema. No se le puede aplicar el mismo criterio que a una industria extractiva, pero el proceso de extranjerización es demasiado importante como para ignorarlo. La reglamentación de la industria parece ser el camino más factible, pero debe ser de acuerdo con la visión mundial del fenómeno. Aquí hemos intentado describir ese proceso con los pocos elementos disponibles y señalar un fenómeno que está afectando a nuestro país. A México se le hace presente la tecnestructura y los grandes sistemas multinacionales están penetrando en él. Las implicaciones no varían mucho de las que pueda haber en otros países. Por eso, las técnicas posibles para alentar y hacer crecer el turismo a nuestro país, el análisis de la disyuntiva frente a la cual nos encontramos y la posible política a seguir en la solución del problema, tendrán que hacerse teniendo en cuenta la estructura internacional del negocio turístico.