

# Hospitalidad y servicios relacionados

## OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

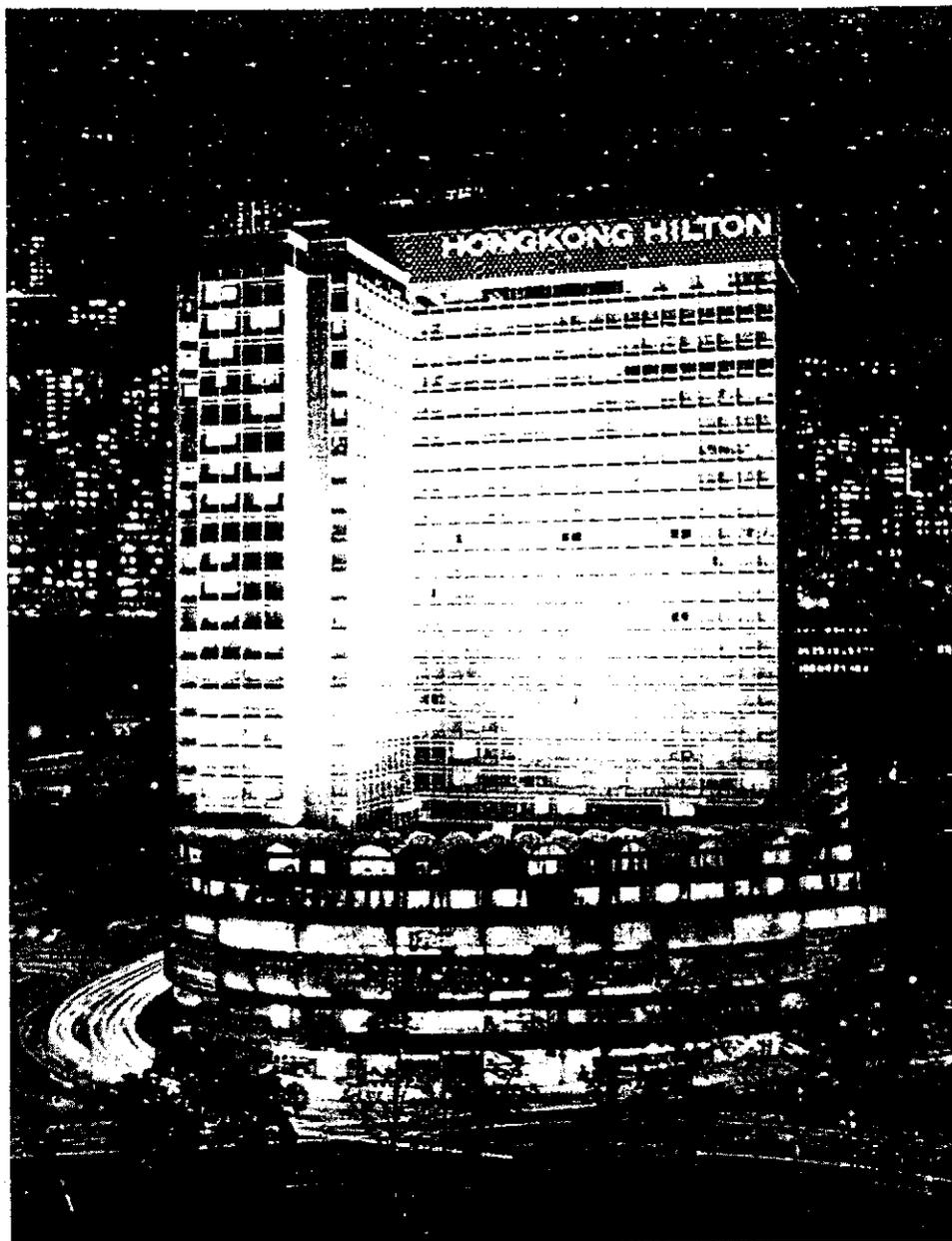
- Estudiar la industria del alojamiento, sus orígenes en la Antigüedad, sus organizaciones, los nombres de las compañías principales y su función vital en la economía.
- Apreciar la inmensidad de la industria del servicio de alimentos y restaurantes.
- Conocer las tendencias actuales en los modos de operación de los centros vacacionales y tiempo compartido.
- Descubrir por qué los congresos y convenciones, así como los planificadores de juntas, son tan importantes para el turismo.

## INTRODUCCIÓN

Como se señaló en el capítulo 2, proporcionar alojamiento a los viajeros se remonta a la Antigüedad (es el negocio comercial más viejo del mundo). Las habitaciones para los huéspedes primero formaban parte de las residencias privadas. Después vinieron las posadas grandes y los cuartos de huéspedes provistos en los monasterios. Ahora, las actividades de alojamiento y servicio de alimentos tienen una enorme importancia económica. Muchos lugares de alojamiento proporcionan salones de juntas, instalaciones y servicios para congresos, restaurantes, bares, espectáculos, tiendas de regalos, juegos de azar, gimnasio y otras actividades e instalaciones. En este capítulo se analiza esta industria al igual que los aún más grandes negocios de servicio de alimentos, los congresos y asambleas y los servicios relacionados.

## LA INDUSTRIA DEL ALOJAMIENTO

La Organización mundial de turismo (WTO) afirma que el inventario de cuartos de hotel mundial crece cerca de 3.8 por ciento al año. En 1990 había 12.1 millones de cuartos en todo el mundo. Los índices de ocupación varían, pero el promedio es de alrededor del 66 por ciento global. Lugares como Tailandia, Hawaii, la zona del Caribe y la ciudad de Las Vegas sobresalen por sus grandes índices de ocupación. Durante la década de 1980 se construyó en exceso, en especial en América del Norte. La oferta de cuartos superó a la demanda. Esto dio por resultado poca ocupación y tarifas de cuarto bajas. En la actualidad, en la mayoría de los destinos turísticos, la creación de nuevas instalaciones para alojamiento se redujo o



*El Hong Kong Hilton es un ejemplo de desarrollo hotelero internacional. (Fotografía cortesía de Hilton International.)*

detuvo, logrando un mejor equilibrio. Después de los difíciles años de principios de la década de 1990, se espera que el resto de ésta sea rentable.

En Europa Oriental y en la antigua Unión Soviética, hay ahora una prisa considerable por construir hoteles nuevos para servir a una anticipada demanda creciente. Otra tendencia es la compra de hoteles estadounidenses por inversionistas extranjeros, a causa del bajo valor del dólar. Muchas propiedades excelentes fueron adquiridas a precios de barata.

El alojamiento en hoteles está muy concentrado en Europa y América del Norte, lo que constituye el 75 por ciento de la oferta mundial. Europa tiene 46 por ciento de éstos (cerca de 5 millones de cuartos). Estados Unidos tiene un poco más de 3 millones, Asia oriental y el Pacífico algo así como más de un millón. Las siguientes organizaciones proporcionan datos sobre negocios de hoteles y moteles:

<i>Organización</i>	<i>Nombre de la publicación</i>
Investigación de viajes Smith, Gallitin, Tenn.	<i>Lodging Outlook</i>
Consultores PKF, San Francisco	<i>Trends in the Hotel Industry</i>
Grupo de servicios de bienes raíces Arthur Anderson, Los Ángeles	<i>The Host Report</i>
Asociación estadounidense de hoteles y moteles, Washington, D.C.	<i>Hotel Operating Statistics</i>
Oficina de censos de Estados Unidos, Washington, D.C.	<i>Census of Service Industries</i>

De acuerdo con Investigación de viajes Smith, en 1992, la industria del alojamiento en Estados Unidos (que incluye hoteles, moteles, apartamentos y propiedades en centros vacacionales) generó 66.1 mil millones de dólares en ventas, dio empleo a 1.52 millones de empleados de medio tiempo y tiempo completo, pagó más de 20 mil millones de dólares en sueldos y salarios, y produjo 6 mil millones de dólares en impuestos federales. Se espera que el ingreso aumente a 73.7 mil millones en 1994, sin contar los ingresos de las casas de juego y el crecimiento continuo en lo que resta de la década.

La industria del alojamiento ha puesto en práctica la segmentación del mercado en los últimos años. Muchas de las grandes cadenas ofrecen productos en casi todos los niveles de precio: hoteles de lujo con todos los servicios, hoteles de lujo sólo de suites, hoteles con todos los servicios de precio moderado, sólo de suites de precio moderado, de servicio limitado y precio moderado y moteles económicos o poco costosos (véase el recuadro de la página siguiente).

Los hoteles y moteles se clasifican de distintas formas. Una de las más comunes es por la ubicación, como un centro vacacional, el centro de la ciudad, el aeropuerto, una zona suburbana o una carretera. Hay varias compañías muy grandes en la industria del alojamiento y muchas de las principales cadenas están creciendo con rapidez. La publicación *Hotels* de Cahners Publishing Company, 1350 East Touhy Avenue, Des Plaines, Illinois 60018, compila una lista anual de las 200 cadenas de hoteles más grandes del mundo. En el número de julio de 1993, pone a Hospitality Franchise Systems, Parsippany, New Jersey, como la cadena de alojamientos más grande del mundo, con 354 997 cuartos y 3 413 hoteles. Sus marcas comerciales incluyen a Ramada Hotels, Howard Johnson, HoJo Inns, Days Inns y Super 8. Hospitality Franchise Systems (HFS) adquirió Super 8 en 1993 y esa adquisición la lanzó por arriba de Holiday Inn Worldwide, que había sido la primera cadena de hoteles en el mundo desde que *Hotels* publicó la clasificación de las cadenas en 1971. Holiday Inn está en segundo lugar con 328 679 cuartos y 1 692 hoteles. Véase la tabla 6.1 para la clasificación de las primeras 25 cadenas de hoteles corporativas.

## GLOSARIO

- **Tarifa diaria promedio por habitación ocupada.** Ingreso total por habitación por huésped durante un periodo dado dividido entre el número total de cuartos ocupados durante el mismo periodo (excepto habitaciones públicas).
- **Tarifa diaria promedio de habitación por huésped.** Ingreso total de habitación por huésped para un periodo dado dividido entre el número total de huéspedes alojados durante el mismo periodo.
- **Porcentaje de ocupación.** El porcentaje de habitaciones disponibles ocupadas durante un periodo dado. Se calcula dividiendo el número de habitaciones ocupadas durante un periodo entre el número de habitaciones disponibles para el mismo periodo.
- **Ingresos antes de otros gastos fijos.** Los ingresos después de cuotas de administración, impuestos a la propiedad y seguro no incluyen deducciones por depreciación, renta, interés, amortización e impuestos sobre la renta. La comparación posterior al ingreso después de los impuestos a la propiedad y el seguro, es poco significativa debido a las grandes variaciones en propiedad, métodos de depreciación, bases financieras, impuestos sobre la renta aplicables, etcétera.
- **Hotel con todos los servicios.** Un hotel que proporciona una amplia variedad de instalaciones y esparcimientos, incluidos venta de alimentos y bebidas, salas de reuniones y actividades recreativas.
- **Hotel de servicio limitado.** Un hotel que proporciona sólo algunas de las instalaciones y esparcimientos de una propiedad con todos los servicios. Esta categoría incluye a las propiedades comúnmente conocidas como moteles u hotel para automovilistas.
- **Hotel de centro vacacional.** Un hotel, por lo general en una localidad suburbana o rural aislada con instalaciones recreativas especiales para atraer a los huéspedes amantes de los placeres.
- **Hotel de suites.** Un hotel en el cual todas las habitaciones tienen áreas "separadas" para dormir y estar, aunque no necesariamente divididas físicamente.
- **Hotel para convenciones.** Un hotel que proporciona instalaciones y servicios organizados para satisfacer las necesidades de grupos grandes y reuniones de asociaciones y exposiciones comerciales. En general, estos hoteles tienen más de 400 habitaciones para huéspedes y considerable cantidad de espacios funcionales y para banquetes diseñados con flexibilidad para su uso por grandes grupos. A menudo trabajan de acuerdo con otros hoteles para congresos y centros de convenciones para proporcionar instalaciones para congresos y exposiciones comerciales en toda la ciudad.

## Tendencias

La tendencia en la industria del alojamiento ha sido alejarse de los establecimientos de propiedad y operación independientes hacia las compañías afiliadas en cadena o de franquicia. También hay grupos de canalización a asociaciones de socios voluntarios. Tanto para los independientes como para las cadenas ha resultado rentable unirse para comercializar sus propiedades.

La tendencia hacia la consolidación y las adquisiciones continuará en la década de 1990 porque las cadenas tienen el potencial para mejorar la productividad y las ventajas que resultan de su gran tamaño. Las cadenas pueden hacer un uso muy eficaz de programas de

capacitación, programas de selección de personal, equipo especial como computadoras, e investigación. Pueden experimentar con distintas distribuciones, precios, publicidad, equipo, etcétera, y lo que da buen resultado en una propiedad se puede emplear en toda la cadena. Una razón de la popularidad de los grupos de canalización es que los miembros que son operadores independientes logran los beneficios de mercadotecnia de las cadenas sin estar afiliados a las mismas.

La franquicia es también muy conocida en la industria del alojamiento y ha penetrado con rapidez en el mercado. Sin embargo, la franquicia genera informes encontrados. Muchas administraciones piensan que es difícil controlar las franquicias y mantener la calidad que la cadena anuncia y los estándares que se supone se deben alcanzar. Así, muchas cadenas compran de nuevo sus franquicias para asegurar que la gerencia mantenga el nivel de calidad deseado. En otros casos, las firmas avanzan de forma acelerada con las franquicias ya que pueden conservar el efectivo y crecer más rápidamente mediante las concesiones. Además, el receptor de la franquicia, al haber invertido su propio capital, tiene una gran motivación para tener éxito.

Los compradores de una franquicia tienen la ventaja de que reciben los conocimientos, consejos y asistencia de un operador que ha probado su sistema en la práctica. La franquicia también distribuye los costos de promoción, publicidad y sistemas de reservaciones en todos los establecimientos, lo cual hace que el costo unitario sea mucho menor. Si el propietario de la franquicia tiene una reputación e imagen excelentes, el comprador se beneficia mucho. La mayoría de las compañías con operaciones de franquicia operan también unidades de propiedad de la misma empresa. Los pronósticos son que a medida que la industria crezca y madure, habrá menos otorgamiento de franquicias, lo cual le dará a las cadenas más control sobre sus propiedades y operaciones de modo que puedan mantener el control de calidad



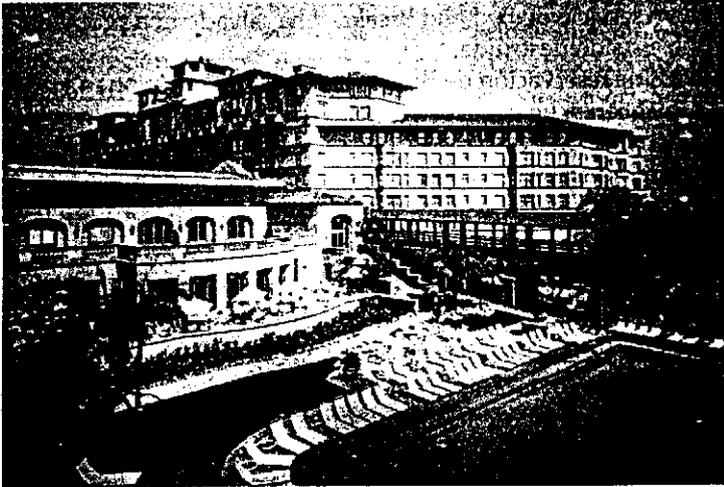
*El alojamiento tipo suite tiende a aumentar en los hoteles. Proporcionan una sala de estar más amplia y otras instalaciones para los huéspedes, comodidad y disfrute. (Fotografía cortesía del Hotel Disneyland.)*

Tabla 6.1 Las 25 primeras cadenas de hoteles

Clasificación 1992 (1991)	Oficinas centrales de la cadena corporativa	Cuartos 1992 (1991)	Hoteles 1992 (1991)
1	Hospitality Franchise Systems	354,997	3,413
(2)	Parsippany, N.J.	(288,990)	(2,298)
2	Holiday Inn Worldwide	328,679	1,692
(1)	Atlanta, Ga.	(327,059)	(1,645)
3	Best Western International	273,804	3,351
(3)	Phoenix, Ariz.	(266,123)	(3,310)
4	Accor	238,990	2,098
(5)	Evry, France	(212,500)	(1,875)
5	Choice Hotels International Inc.	230,430	2,502
(4)	Silver Spring, Md.	(214,411)	(2,295)
6	Marriott Corp.	166,919	750
(6)	Washington, D.C.	160,968	(698)
7	ITT Sheraton Corp.	132,361	426
(7)	Boston	(131,348)	(423)
8	Hilton Hotels Corp.	94,653	242
(8)	Beverly Hills, Calif.	(94,452)	(257)
9	Forte Pic	79,309	871
(9)	London	(76,330)	(853)
10	Hyatt Hotels/Hyatt International	77,579	164
(10)	Chicago	(74,801)	(159)
11	Carlson/Radisson/Colony	76,069	336
(11)	Minneapolis, Minn.	69,104	(315)
12	Promus Cos.	75,558	459
(12)	Memphis, Tenn.	(68,664)	(423)
13	Club Méditerranée SA	63,067	261
(13)	Paris	(66,269)	(269)
14	Hilton International	52,979	160
(15)	Watford Herts, England	(50,799)	(151)
15	Sol Group	40,163	156
(16)	Palma de Mallorca, Spain	(40,150)	(150)
16	Inter-Continental Hotels	39,000	104
(17)	London	(37,052)	(95)
17	Westin Hotels & Resorts	38,029	75
(19)	Seattle, Wash.	(35,613)	(67)
18	New World/Ramada International	36,520	133
(18)	Hong Kong	(36,655)	(127)
19	Canadian Pacific Hotels	27,970	86
(20)	Toronto	(28,100)	(88)
20	Société du Louvre	27,427	398
(24)	Paris	(22,429)	(324)
21	La Quinta Motor Inns Inc.	25,925	209
(22)	San Antonio, Texas	(26,699)	(209)
22	Red Roof Inns	23,443	210
(23)	Hilliard, Ohio	(23,443)	(210)
23	Tokyo Hotel Group	22,671	102
(27)	Tokyo	(20,661)	(76)
24	Hospitality International Inc.	22,425	345
(21)	Tucker, Ga.	(27,300)	(350)
25	Husa Hotels Group	21,500	98
(26)	Barcelona	(21,300)	(105)

\*Las clasificaciones se basan en el total de cuartos funcionando hasta el 31 de diciembre de 1992. \*Cálculo de Hoteles.

Fuente: *Hotels*, julio de 1993, p. 44.



*La remodelación de notables propiedades de hoteles antiguos es una tendencia importante. El Hotel Ritz-Carlton Huntington en Pasadena, California, fue reconstruido y hermosamente restaurado. (Fotografía cortesía de Wimberly, Allison, Tong and Goo, Arquitectos, Honolulu, Hawai.)*

deseado. La mayor competitividad y las propiedades mejores harán necesario tener la habilidad para hacer estos mejoramientos.

Una tendencia en la industria del alojamiento parece ser que más propiedades grandes serán operadas bajo contratos de administración. Los inversionistas, como las compañías aseguradoras, a menudo compran propiedades hoteleras y las entregan a cadenas o a operadores independientes para que las administren, un procedimiento que tiene ventajas para las dos partes. El dueño tiene los recursos financieros y el gerente, la reputación y la experiencia para administrar la propiedad de modo rentable. Otras tendencias son el aumento en el uso de sistemas centrales de reservación, el énfasis en el servicio y el uso de técnicas de administración de rendimiento.

### **Cuarto y desayuno (Bed and Breakfast)**

Un análisis de la industria del alojamiento estaría incompleto si no se menciona el segmento en crecimiento de cuarto y alimentos o Bed and Breakfast (B+B por sus siglas en inglés). Éste está compuesto por más de 12 000 casas particulares, posadas y servicios de reservación. Es uno de los segmentos con crecimiento más rápido de la industria del alojamiento en Estados Unidos. Proporciona alojamientos de lujo y económicos en muchas áreas donde las grandes cadenas de hoteles y moteles no construyen. Esto trae dólares turísticos a comunidades a menudo ignoradas por la mayoría de los turistas.

El sistema Bed and Breakfast constituye el mejor medio posible para que los viajeros de todas las edades y de todas partes experimenten de primera mano el estilo de vida en zonas del país que antes permanecían desconocidas para los huéspedes. El huésped en este sistema puede convertirse en el mejor embajador de un área. A muchas personas solteras y jubiladas, este servicio les proporciona un ingreso adicional. En muchos casos, en todo el país, la

institución de un servicio de Bed and Breakfast ha salvado una propiedad histórica que de otra forma hubiese sido destruida.

Los servicios de reservación de Bed and Breakfast inspeccionan y aprueban las casas y posadas B+B, mantienen un control de calidad en la marcha y son un centro de compra para el viajero. Pueden proporcionarle a éste una cadena de recursos en caso de algún problema. Los servicios de reservación son corporaciones de propiedad privada, sociedades o propietarios independientes, cada uno de los cuales representa de 35 a 100 albergues y posadas.

## Centros vacacionales y tiempo compartido

Estados Unidos encabeza el mercado de centros vacacionales con 44 por ciento de los centros vacacionales en el mundo (1 329) y la mitad de las unidades de tiempo compartido (60 380). Estos datos son del informe de la Asociación estadounidense para el fomento de centros vacacionales (*American Resort Development Association*), realizado por Ragatz Asociados (*Annual Report of the World-Wide Resort Timesharing Industry*). Los centros vacacionales de tiempo compartido se localizan en 75 países y los propietarios de tiempo compartido residen en 157 países. Estados Unidos tiene 53.2 por ciento (1 257 525) de propietarios "con propiedades en el país" y 59.7 por ciento (1 410 973) de los "propietarios que residen en el país". Así, 1 257 525 familias en el mundo *poseen* periodos de tiempo compartido en Estados Unidos y 1 410 973 familias *residentes* en Estados Unidos poseen periodos de tiempo compartido en todo el mundo. La segunda área más dominante de tiempo compartido es Europa, con 21.5 por ciento de las unidades de tiempo compartido.

Según Ragatz Asociados, para tener una perspectiva adecuada del tamaño de la industria de centros vacacionales de tiempo compartido en el mundo, es necesario reconocer que 1) existen cerca de 3 050 centros vacacionales de tiempo compartido, 2) alrededor de 2 400 000 familias poseen ahora un periodo de tiempo compartido, y 3) se vendieron aproximadamente 440 000 periodos de tiempo compartido en 1991. Las ventas brutas fueron de 3.7 mil millones de dólares.

## Organizaciones de la industria del alojamiento

Hay un gran número de organizaciones de alojamiento: internacionales, regionales, estatales y locales. De éstas, la Asociación estadounidense de hoteles y moteles (*American Hotel and Motel Association, AH&MA*) es la más grande y la más importante en Estados Unidos. La AH&MA es una federación de asociaciones de hoteles y moteles ubicada en los 50 estados, el Distrito de Columbia, Puerto Rico y las Islas Vírgenes estadounidenses, y es la asociación comercial que representa a la industria del alojamiento en Estados Unidos. Fundada en Chicago en 1910, la AH&MA representa ahora a 1.3 millones de habitaciones transitorias en más de 8 900 hoteles, moteles y centros vacacionales individuales. Esto es, en esencia, 53.4 por ciento del inventario total de habitaciones en Estados Unidos, responsable de 82.6 por ciento de los ingresos totales generados por la industria. La AH&MA busca enmiendas favorables a las leyes existentes y se coordina con casi 100 grupos relacionados para lograr un máximo apoyo e impacto en la industria. En años anteriores, por ejemplo, la AH&MA se expresó acerca de las reglamentaciones de seguridad contra incendios, escasez de mano de obra en la industria del alojamiento, responsabilidad por el licor e impuestos estatales sobre la publicidad.

En el nivel internacional, las organizaciones que representan a alojamientos incluyen a la Federación europea de moteles en los Países Bajos; la Asociación internacional de hoteles en París, Francia; la Organización internacional de asociaciones de hoteles y restaurantes en Zurich, Suiza; y la Asociación de hoteles del Caribe en Santurce, Puerto Rico. Para posadas está la Federación internacional de posadas para jóvenes en Welwyn Garden City, Inglaterra; y para campamentos, la Federación internacional de campamentos y caravanas de Bruselas, Bélgica.

Estas organizaciones proporcionan información y servicios educativos a sus miembros, ayudan a evitar la legislación injusta y alientan la legislación favorable entre los organismos gubernamentales, y fomentan el uso de sus instalaciones y servicios por el público viajero y su progreso.

Los Servicios mundiales de reservación de cuarto y alimentos (*Bed & Breakfast Reservation Services World-Wide, B&BRSWW*) se fundaron en 1985 para fomentar el uso de C y A y los servicios de reservación, educar al público viajero acerca de este tipo de alojamiento y reservaciones, y establecer estándares de excelencia en alojamientos y servicios proporcionados por los afiliados y sus huéspedes. Sus miembros incluyen establecimientos en todo el mundo. La asociación elabora actualmente un código de ética para los servicios de los miembros y de albergues y posadas. También establecieron recientemente un programa innovador en el que los albergues serán inspeccionados y certificados cada año mediante la asociación.

## LA INDUSTRIA DEL SERVICIO DE ALIMENTOS

### Primeros servicios de alimentos

Como la industria del alojamiento, la industria del servicio de alimentos es un negocio muy antiguo. Dicho servicio surgió de las antiguas posadas y monasterios. En las ciudades, los restaurantes pequeños comenzaron sirviendo guisos sencillos como sopas y panes. Un restaurante así (*Le restaurant divin*) se inauguró en París en 1765. (Como turista, restaurante es una palabra francesa.) Las famosas tabernas inglesas servían alimentos, bebidas y daban alojamiento.

En Estados Unidos, las primeras fondas, tabernas y posadas proporcionaban generalmente alimentos y alojamiento. Buenos ejemplos de éstas se pueden encontrar en Colonial Williamsburg, en Virginia. Asuntos políticos y de otro tipo se discutieron a menudo en tales lugares.

Con la aparición de las diligencias, las tabernas empezaron a proporcionar servicios de alimentos y alojamiento a lo largo de los primeros caminos y en las comunidades pequeñas. Algunos piensan que estas tabernas a la orilla del camino fueron el inicio de la industria hotelera estadounidense. Al crecer las ciudades, también lo hicieron los establecimientos para comer. Algunos nombres de restaurantes que hicieron historia en la década de 1820 en la ciudad de Nueva York son Niblo's Garden, San Souci y Delmonico's.

El servicio francés se utilizó a menudo en estos primeros restaurantes. En el servicio francés, algunos tipos de entremeses los prepara el capitán en el comedor frente a la mesa de los comensales, y quien a veces utilizaba el calor de un mechero pequeño y servía del platón al plato de los clientes. El tipo y cantidad de cada alimento se escoge individualmente. En cambio, en el servicio ruso se sirve todo en un plato, con porciones predeterminadas, a cada comensal.



*Un elegante servicio de alimentos complementa a las habitaciones de los huéspedes en muchos hoteles conocidos. Comer en diferentes tipos de restaurantes ambientados con un tema específico tiene un atractivo especial para los turistas, como lo ejemplifica este restaurante gastronómico italiano. (Fotografía cortesía de Merv Griffin's Resorts, Atlantic City, New Jersey.)*

Los menús pueden ser de dos tipos: a la carta o comida a precio fijo. El menú a la carta consiste de una lista completa de todos los tipos de alimentos que se ofrecen ese día. El cliente elige los platos deseados. En la comida a precio fijo se elige una combinación de alimentos.

Los establecimientos para comer y beber son un buen negocio. Aunque gran parte de esta actividad es local, comer y beber son pasatiempos favoritos de los viajeros y la industria del servicio de alimentos enfrentaría tiempos difíciles sin el mercado turístico. En 1993, la Asociación nacional de restaurantes pronosticó que las ventas de la industria de los alimentos para ese año sumarían 267 mil millones de dólares, 3.9 por ciento más que los 257 mil millones registrados en 1992. La industria emplea actualmente a más de 9 millones de personas. Se espera que para el año 2000 los establecimientos para comer y beber empleen a 2.5 millones más de personas, generando el mayor número de empleos nuevos en toda la industria. Casi dos tercios de los empleados en el servicio de alimentos son mujeres y una cuarta parte son adolescentes. La industria del servicio de alimentos emplea a más gerentes de grupos minoritarios que cualquier otra industria al menudeo.

Los viajeros contribuyen aproximadamente con 84 mil millones de dólares a las ventas del servicio de alimentos cada año, trátese de un desayuno en una cafetería, una cena en una aerolínea, un emparedado de una máquina expendedora automática en una estación de autobuses o una cena de diez platos en un barco de crucero. Los viajeros, incluidos los visitantes extranjeros, gastan más dinero en comida que en cualquier otra cosa excepto el



*Realmente una mesera excepcional. Esta experiencia única se ofrece en las comidas durante el verano, en vacaciones y los fines de semana todo el año. (Fotografía cortesía del Hotel Disneyland.)*

transporte, y representan alrededor de un tercio del total de ventas en la industria del servicio de alimentos.

La industria del servicio de alimentos consta de restaurantes, servicio de alimentos en los viajes, y servicio de alimentos en máquinas expendedoras automáticas e institucional por contrato. Los restaurantes locales incluyen establecimientos como las unidades de comida rápida, cafeterías, restaurantes de especialidades, restaurantes familiares, restaurantes de autoservicio y restaurantes de servicio completo con un "ambiente" cuidadosamente preparado. El servicio de alimentos en los viajes incluye manipulación de alimentos en hoteles y moteles, servicio en carreteras para los automovilistas y todo el servicio de alimentos en aviones, trenes y barcos. El servicio de alimentos institucional en compañías, hospitales, asilos, etcétera, no se considera parte de la industria turística.

En las dos últimas décadas, el negocio de alimentos y bebidas ha crecido a un ritmo impresionante. Esto es especialmente cierto para el segmento de comida rápida, cuyo segmento de franquicias se está convirtiendo en el sector dominante en crecimiento. Este incremento notable se logró a expensas de otros operadores de servicio de alimentos y de los supermercados. Las franquicias controlan aproximadamente tres cuartas partes de los establecimientos de comida rápida, cuyas hamburguesas, pollos, filetes y pizzas dominan el negocio de la comida rápida.

Las cadenas de comida rápida gozan de buen éxito en parte porque limitan su menú, lo cual les da un mayor poder de compra, menos desperdicio y más control de las porciones y, lo importante para el consumidor, costos de operación menores. Son líderes en productividad laboral en la industria restaurantera. En la mayoría de las operaciones de comida



*En el buffet de carnaval del Hotel Rio, los parroquianos escuchan una serenata del chef, mientras participan de la cocina internacional. (Fotografía cortesía de Las Vegas News Bureau.)*

rápida se usa papel y plásticos desechables; el costo de estos materiales lo compensa con creces el ahorro resultante por no proporcionar servicio regular y no emplear al personal necesario para lavar la vajilla. Las operaciones de comida rápida también se benefician de las ventajas de la especialización; se han convertido en especialistas en platos del menú, simplificación del trabajo y sistemas de operación. Las franquicias se han usado mucho en el campo de los restaurantes como en el del alojamiento como un medio para lograr un crecimiento rápido. Con el capital del comprador de la franquicia, el empresario puede lograr una penetración mucho más rápida del mercado.

Como se mencionó antes, a las unidades de franquicia les corresponde aproximadamente tres cuartas partes del sector creciente de comida rápida de la industria. Las ventajas de las franquicias les reditúan a las dos partes. El receptor obtiene ayuda para comenzar su negocio, consejo de una administración experimentada, poder de compra, publicidad y costos unitarios menores al distribuir los costos fijos en un gran número de unidades. El otorgante tiene la ventaja de una menor inversión de capital, crecimiento rápido e ingresos por regalías. Los operadores de franquicias de comida rápida tienen un gran nivel de concentración en su segmento de la industria. Los siete más grandes son responsables de casi la mitad de las unidades de comida rápida y casi la mitad de las ventas. Las firmas de franquicia son nombres familiares: McDonald's, Kentucky Fried Chicken, A&W Root Beer, Wendy's, Dairy Queen, Tastee Freeze, Burger King, Pizza Hut, Arby's y Shakey's.

Según la Asociación Internacional de Franquicias, en 1991 había más de 101 000 restaurantes de franquicia en Estados Unidos con ventas de 85.5 mil millones de dólares, 10 por ciento más que en 1990. Más de tres millones de personas están empleadas. En otros países hay más de 12 000 restaurantes de franquicia estadounidense. Los países principales son Canadá, Japón, el Reino Unido, Australia, la zona del Caribe y México.

Aunque el segmento de comida rápida es el de crecimiento más rápido, el segmento de alta calidad de la industria de los restaurantes no debe subestimarse. Gran parte de este negocio se basa en clientes que buscan una experiencia especial o diferente al comer fuera.

Esta demanda ha sido satisfecha muy eficazmente por empresarios locales que hacen énfasis en menús especiales, ambientes distintos y alta calidad en la comida y el servicio. Los conceptos o tendencias nuevas incluyen restaurantes étnicos, en especial aquellos tipo oriental o mexicano; mayor demanda de alimentos saludables, pescado, productos locales y platillos regionales; y diversidad en el tamaño de las porciones.

## Organizaciones de restaurantes

La Asociación nacional de restaurantes (*National Restaurant Association, NRA*), una asociación comercial de servicio completo con cerca de 20 000 miembros, es la asociación comercial más importante del servicio de alimentos. Sus socios son diversos y varían desde el sistema de prisiones de Nueva Jersey hasta el Club 21, incluidos miembros de banquetes y de comida rápida, servicios de alimentos institucionales y operadores de máquinas expendedoras automáticas.

Las metas y objetivos de la NRA se canalizan en tres direcciones: 1) acción política, 2) información y 3) promoción. Por medio de sus Comités de acción política y de educación política, la NRA gestiona los intereses políticos y legislativos de la industria y combate cualquier intento potencialmente dañino de parte del gobierno para reglamentar los aspectos operacionales de la industria. Su Fundación educativa recientemente contribuye a satisfacer las necesidades de capacitación e instrucción e información actuales y futuras de la industria del servicio de alimentos.

La NRA se ocupa de que la industria y sus servicios tengan una imagen favorable ante el público. Publica regularmente encuestas e informes sobre diversos temas, que van desde la administración del empleado hasta las actitudes del consumidor acerca del tabaquismo en los restaurantes. Mediante su servicio de información de biblioteca, la NRA responde a miles de solicitudes de información. La NRA está ubicada en 1200 Seventeenth Street N. W., Washington, D. C. 20036.

---

## ORGANIZADORES DE REUNIONES

A causa del crecimiento en el área de convenciones y congresos, es un área de interés creciente para los estudiantes de turismo. Con el aumento de reuniones corporativas y de asociaciones, se necesitan más organizadores de reuniones, consultores de reuniones y proveedores de bienes y servicios para los organizadores. Los organizadores profesionales de convenciones se dedican a tareas tales como negociar contratos con los hoteles, negociar con las aerolíneas, redactar contratos, planificar convenciones y seminarios educativos, preparar reuniones de incentivo, negociar con países y hoteles extranjeros para viajes de incentivo, presupuestos, promoción, relaciones públicas y planificación de eventos especiales y excursiones posteriores a la reunión. Los organizadores de convenciones se encuentran en corporaciones, asociaciones de interés especial, instituciones educativas, ferias comerciales y en el gobierno.

La organización más importante que sirve a este grupo es la Internacional de organizadores de reuniones (*Meeting Planners International, MPI*). Esta organización, fundada en 1972, cuenta con 5 900 miembros y persigue la meta de mejorar los métodos de las reuniones. La Sociedad de organizadores de reuniones de compañías (*Society of Company Meeting Planners,*

SCMP) también da servicio en esta área. Los organizadores de asambleas de compañías y corporaciones y los gerentes de servicio a congresos de los hoteles se unieron para favorecer la educación continua y altos niveles entre sus miembros. Otra organización es la Sociedad de organizadores de reuniones gubernamentales (*Society of Government Meeting Planners, SGMP*), compuesta por personas que se dedican a la planificación de reuniones gubernamentales de tiempo completo o medio tiempo. La asociación proporciona instrucción en áreas básicas y avanzadas de la organización de reuniones y facilita el contacto profesional con otros organizadores de reuniones gubernamentales.

---

## REUNIONES Y CONGRESOS

Cada dos años, en *Meetings and Convention Magazine* se publica un informe del mercado de reuniones. En su último informe, titulado *The Meetings Market 1992*, se incluyen datos de 1991 y documentos de gran tamaño del mercado de reuniones como lo informan sus suscriptores. Consignan que los suscriptores organizaron más de un millón de reuniones el año anterior en que se atendió a 81 millones de personas. Las organizaciones de los suscriptores gastaron 35 mil millones de dólares divididos entre reuniones corporativas (8.7 mil millones de dólares), reuniones de asociaciones (15.3 mil millones de dólares), y congresos principales (11 mil millones de dólares). Los gastos estimados de todo el mercado estadounidense de reuniones fue de 38.7 mil millones de dólares.

En un estudio titulado *The Economic Impact of Conventions, Expositions, Meetings and Incentive Travel*, publicado en mayo de 1993, con datos de 1991, se calcula el valor de la industria en 75.6 mil millones de dólares. Deloitte & Touche hicieron el estudio para el Consejo de enlace de congresos (*Convention Liaison Council, CLC*). En el estudio se calcula que se gastaron 16.5 mil millones de dólares en viajes aéreos y 22.6 mil millones en hoteles. La diferencia en los resultados de estos dos estudios ilustra la necesidad de definiciones comunes para que se puedan hacer mediciones precisas y comparables. No importa qué cifra elija, el sector de las reuniones es grande, importante y sigue creciendo.

Es probable que haya una oferta excesiva de instalaciones para asambleas y congresos en Estados Unidos, si continúa creciendo el número de centros de convenciones. Hay 42 ciudades estadounidenses construyendo nuevos centros de convenciones o ampliando los ya existentes. Aun cuando Estados Unidos es líder mundial en convenciones, en términos de número de asistentes y cantidad de espacio de reunión y exhibición, el aumento de las instalaciones sobrepasa a la demanda. Hay más de 330 centros de convenciones en Estados Unidos, 50 por ciento más que en 1980.

---

## RESUMEN

Los servicios de alojamiento y de alimentos son componentes esenciales de la oferta en el turismo. Estos servicios se remontan a la Antigüedad. El inventario mundial de habitaciones de hotel crece cerca de 3.8 por ciento al año. El promedio de la ocupación de habitaciones es de 66 por ciento. Sin embargo, estos datos varían considerablemente. En la década de 1980 se registró un considerable exceso en la construcción, en especial en América del Norte. No obstante, para el resto de la década de 1990, quienes hacen los pronósticos observan un retorno a una mayor rentabilidad.

Cerca del 75 por ciento de los establecimientos de alojamiento en el mundo se localizan en Europa y América del Norte. Cuatro organizaciones privadas y una gubernamental publicaron estadísticas sobre la industria del alojamiento estadounidense. El hotel común recibe más de 64 por ciento de sus ingresos de la renta de habitaciones, cerca del 28 por ciento de la venta de alimentos y bebidas, y el resto de otras fuentes. En cuanto a los gastos, los costos de personal son 30.1 por ciento, los gastos de operación 23.7 por ciento, y otros costos más beneficios, 46.2 por ciento. Hay una tendencia hacia el aumento de la venta de franquicias, propiedad del sistema o cadena, y crecimiento en el alojamiento de cuarto y alimentos.

Los convenios en centro vacacional y tiempo compartido también están aumentando en todo el mundo. Estados Unidos domina este mercado, con 44 por ciento de las propiedades de un total mundial de 3 050 centros vacacionales. Alrededor de 2.4 millones de familias en todo el mundo poseen periodos de tiempo compartido y las ventas brutas sumaron cerca de 3.7 mil millones de dólares. La Asociación estadounidense de hoteles y moteles es la asociación comercial líder en Estados Unidos, pero hay muchas otras activas en América del Norte y otros lugares. Los lugares para comer y beber son un buen negocio. En Estados Unidos, esta industria produjo 262 mil millones de dólares en 1992, empleó a más de 8 millones de personas y se espera que contrate a 2.5 millones más para el año 2000. La Asociación nacional de restaurantes es la asociación comercial más importante de la industria.

Las asambleas y los congresos constituyen un incentivo importante para los viajes de negocios. Los gastos que generan estimulan a todos los segmentos del turismo. Es probable que en Estados Unidos se exceda la oferta de centros de congresos en pocos años, ya que en 42 ciudades se construyen actualmente nuevos centros o se amplían los existentes.

La profesión de organizador de reuniones y congresos es importante y está en proceso de avance. Quienes asisten a las reuniones y congresos esperan una experiencia recompensante. De modo que el experto en organización es esencial para el buen éxito de tales sucesos. Los organizadores de convenciones hacen todos los arreglos necesarios para que la reunión resulte bien, desde los servicios de transporte hasta las presentaciones especiales. Son especialmente eficientes en la negociación de los elementos necesarios para la reunión. Algunas organizaciones, asociaciones, agencias gubernamentales y otras han creado su propio departamento de organización de reuniones, con sus propios empleados a cargo de esta importante función.

## Conceptos importantes

Asociación estadounidense de  
hoteles y moteles  
Asociación nacional de  
restaurantes  
centros vacacionales de tiempo  
compartido  
clasificación de hoteles y moteles  
compañías de cadenas de  
hoteles corporativas más grandes

compañías de comida rápida  
convenciones y congresos  
cuarto y desayuno (bed and breakfast)  
estadísticas de alojamiento  
industria del alojamiento  
industria del servicio de alimentos  
negocio comercial más antiguo  
organizadores de reuniones  
tendencias en la industria del alojamiento

## Para repaso y análisis

1. ¿Por qué los negocios de alojamiento en el mundo están creciendo al notable ritmo de 3.8 por ciento al año?
2. Identifique las razones por las que Las Vegas tiene un gran nivel de ocupación hotelera.
3. Explique la tendencia actual en Estados Unidos de aminorar o no ampliar la construcción de lugares de alojamiento nuevos.
4. ¿Qué tan buen éxito piensa que tendrá el turismo en el futuro en los países de Europa Oriental y la antigua Unión Soviética?
5. ¿Qué razones hubo para la concentración de negocios de alojamiento en Europa y América del Norte?
6. ¿Por qué los hoteles y moteles pertenecientes a una cadena o con marca comercial aumentan en todo el mundo y no así las propiedades independientes?
7. Defina franquicia. ¿Cuáles son las tendencias y beneficios de tales agrupaciones? Dé ejemplos.
8. Liste los servicios que proporciona a sus miembros la Asociación estadounidense de hoteles y moteles. ¿Están afiliadas a ella las asociaciones estatales de hoteles y moteles?
9. De igual modo, ¿qué servicios obtienen los miembros de la Asociación nacional de restaurantes?
10. ¿Son mayores los porcentajes de ganancia en las ventas en los lugares de comida rápida que en los de servicio en la mesa? Si es así, ¿por qué?
11. Explique qué es el tiempo compartido. Describa sus ventajas con respecto a tener una propiedad en un centro vacacional.
12. ¿Qué características del estilo de vida de los ciudadanos estadounidenses y canadienses contemporáneos son responsables de la asistencia creciente a reuniones y congresos?
13. ¿Estaría interesado en una carrera como organizador de asambleas profesional? Si es así, ¿dónde encontraría más información acerca de este campo?

## Problemas prácticos

1. Usted es el gerente de alimentos y bebidas del hotel de un centro vacacional localizado en un interesante destino histórico similar a Colonial Williamsburg, Virginia. Hace poco decidió que todos los servidores de huéspedes en el comedor deberán usar auténticos vestidos tradicionales como los de la época en que el área estaba en auge como centro comercial. Algunos miembros del personal se oponen al plan diciendo que es una idea tonta y que además los trajes parecen ser incómodos. ¿Cuál sería su reacción?
2. Angelo V. y su hijo Leonardo son copropietarios de un restaurante de primera de servicio a la mesa con 150 lugares. Leonardo ha ido adquiriendo gradualmente más autoridad y responsabilidad como administrador. Sin embargo, hace poco él y su padre tuvieron un serio desacuerdo con respecto a hacerse miembros de la asociación de restaurantes de su estado y la Asociación nacional de restaurantes. Angelo cree que afiliarse sería una pérdida de dinero. Si usted fuera Leonardo, ¿cuáles serían sus argumentos a favor?

## Bibliografía seleccionada

- Angelo, Rocco M., and Andrew N. Vladimir. *Hospitality Today: An Introduction*. East Lansing, Mich.: Educational Institute of the American Hotel and Motel Association.
- Arthur Anderson Real Estate Services Group. *The Host Report: Hotel Operating Statistics*. Los Angeles: Arthur Anderson.
- Astroff, Milton T., and James R. Abbey. *Convention Sales and Services*. Cranbury, N.J.: Waterbury Press.
- Brotherton, Bob, and Sean Mooney. "Yield Management: Progress and Prospects." *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 11, No. 1, pp. 23-32.
- Fenich, George. "Convention Center Development: Pros, Cons and Unanswered Questions." *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 11, No. 3, pp. 183-196.
- Gilbert, David, and Andrew Lockwood. "Budget Hotels: The USA, France and UK Compared." *Travel and Tourism Analyst*, No. 3, pp. 19-36.
- Hall, Stephen. *Ethics in Hospitality Management*. East Lansing, Mich.: Educational Institute of the American Hotel and Motel Association.
- Hiemstra, Stephen J., and Joseph A. Ismail. "Analysis of Room Taxes Levied on the Lodging Industry." *Journal of Travel Research*, Vol. 31, No. 1, pp. 42-49.
- Hiemstra, Stephen J., and Joseph A. Ismail. "Incidence of the Impacts of Room Taxes on the Lodging Industry." *Journal of Travel Research*, Vol. 31, No. 4, pp. 22-26.
- Hoyle, Leonard H., David C. Dorf, and Thomas J. A. Jones. *Managing Conventions and Group Business*. East Lansing, Mich.: Educational Institute of the American Hotel and Motel Association.
- Jedrzejewski, David R. *The Complete Guide for the Meeting Planner*. Cincinnati, Ohio.
- Kavanaugh, Rafael, and Jack D. Ninemeier. *Supervision in the Hospitality Industry*. East Lansing, Mich.: Educational Institute of the American Hotel and Motel Association.
- Kaven, William H. "Japan's Hotel Industry: An Overview." *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 33, No. 2, pp. 26-32.
- Lattin, Gerald W. *The Lodging and Food Service Industry*, 3rd edition. East Lansing, Mich.: Educational Institute of the American Hotel and Motel Association.
- Marvin, Bill. *Restaurant Basics: Why Guests Don't Come Back ... and What You Can Do About It*. New York: Wiley.
- Mill, Robert. *Managing for Productivity in the Hospitality Industry*. New York: Van Nostrand Reinhold.
- Miller, James J., Cynthia S. McCahon, and Judy L. Miller. "Foodservice Forecasting Using Simple Mathematical Models." *Hospitality Research Journal*. Vol. 15, No. 1, pp. 43-58.
- National Restaurant Association. "1993 Food Industry Forecast." *Restaurants USA*, Vol. 12, No. 11, pp. 13-36.
- Nixon, Judith M. *The Hotel and Restaurant Industries: An Information Sourcebook*. Phoenix, Ariz.: Oryx Press.
- Reed Travel Group. *The Meeting Market*. Secaucus, N.J.: Reed.
- Salmen, John. *Accommodating All Guests: The Americans with Disabilities Act and the Lodging Industry*. Washington, D.C.: American Hotel and Motel Association.
- Steadman, Charles E., and Michael L. Kavasana. *Managing Front Office Operations*. East Lansing, Mich.: Educational Institute of the American Hotel and Motel Association.
- Talbot, Randy. *Meeting Management*. McLean, Va.: EPM Publishing.
- Turner, Richard. *Who's Who in the Lodging Industry*. Washington, D.C.: American Hotel and Motel Association.
- Warnick, Rodney B., and Lawrence R. Klar, Jr. "The Bed and Breakfast and Small Inn Industry of the Commonwealth of Massachusetts." *Journal of Travel Research*, Vol. 29, No. 3, pp. 17-25.
- Woods, Robert H. *Managing Hospitality Human Resources*. East Lansing, Mich.: Educational Institute of the American Hotel and Motel Association.