



Grupo Posadas: ¿Es adecuada la estrategia de diversificación?*

“La hotelería tradicional está muerta. Los inversionistas premian la estabilidad de los ingresos” (Michelle Montant – Director Corporativo de Desarrollo)

Grupo Posadas es la operadora hotelera de origen Latinoamericano más importante. Posee a principios del 2010 114 hoteles y 20,500 habitaciones en 50 destinos. Aunque está presente en Argentina, Brasil, Chile y Estados Unidos, México sigue representando el 89% de sus ingresos.

El crecimiento del sector hotelero tradicional está limitado por el mercado, la gran cantidad de competidores y las dificultades de conseguir financiamiento en condiciones competitivas. El otro problema de este negocio es su alta sensibilidad a la incertidumbre; eventos como el virus A1HN1, la quiebra de Lehman brothers, el atentado a las torres gemelas, y las percepciones de inseguridad impactan seriamente a la ocupación hotelera. Los inversionistas actuales tratan de evitar invertir en empresas con poca volatilidad en sus ingresos. Dada esta restricción la pregunta obligada es ¿cómo seguir creciendo a tasas atractivas dentro del negocio turístico disminuyendo al mismo tiempo la volatilidad en los ingresos?

Desarrollo Histórico: Grupo Posadas.

Fundada en 1970 por Gastón Azcárraga Tamayo, Grupo Posadas inicia sus operaciones en la hotelería con la apertura de Fiesta Palace, ahora Fiesta Americana Reforma. En 1971 en asociación con Americana Hotels la empresa comienza a operar el Condesa del Mar, hoy Fiesta Americana Villas Acapulco y el hotel Presidente Acapulco.

*Estudio de Caso elaborado por José Luis Rivas, Profesor del Departamento Académico de Administración del ITAM, con el objetivo de ser utilizado como base de discusión en clase y no para ilustrar la forma de manejar una situación administrativa. Derechos reservados conforme a la Ley Copyright © 2011 Instituto Tecnológico Autónomo de México. Prohibida su reproducción parcial o total sin permiso de la Escuela de Negocios del ITAM.
Para ordenar copias llamar al 52 (55) 5628-4000 ext. 3400.