

EXPANSIÓN
EN ALIANZA CON CNN

Cómo José Carlos Azcárraga reinventó Grupo Posadas

José Carlos Azcárraga quiere rejuvenecer a Posadas con un modelo de negocio que busca montarse a las tendencias internacionales, mientras duplica su tamaño.

Viernes, 25 de agosto de 2017 a las 6:01 AM

Ana Valle

CIUDAD DE MÉXICO (Expansión) -

El hotel Fiesta Americana Reforma, el primero de Grupo Posadas, fue el spot de moda en los 80. Quienes trabajaron ahí recuerdan conciertos de Julio Iglesias, Juan Gabriel y sus interminables fiestas. El recinto vivía de noche, y el fuerte de sus ingresos provenía del consumo, más que del hospedaje en sus 600 habitaciones.

Pero el tiempo hizo mella. El hotel, que construyó su abuelo, fundador de la compañía hoy queda deslucido entre el lujo inmobiliario de Paseo de la Reforma. Se ve viejo, reconoce José Carlos Azcárraga, director general de Posadas, sentado en la terraza de lo que hoy es su hotel más lujoso y moderno, el Live Aqua de Santa Fe.

Por ello, el ejecutivo ha decidido derribarlo e integrar el terreno a un proyecto de más de 783,000 metros cuadrados de construcción junto a viviendas, un centro comercial y oficinas.

“Mi abuelo me va a jalar las patas algún día, estoy seguro”, dice. “Tiene mucho valor sentimental, pero es más el valor económico que puede generar”.

Desde 2011, cuando Azcárraga tomó el cargo, Posadas atraviesa por una transformación a todos niveles - reputacional, financiera y operativa-, como consecuencia de dos problemas: la crisis económica en 2009 y el escándalo interno con Gastón Azcárraga, hermano mayor de José Carlos, entonces director general y presidente de Posadas, y que fue acusado de malos manejos financieros en Mexicana de Aviación, que entró en concurso mercantil en 2010.

Para remontar la situación, José Carlos tuvo muy claro el plan a seguir cuando relevó a Gastón en la dirección general: reformar el gobierno corporativo; mejorar la salud financiera de la compañía, para que estuviera en posibilidad de crecer nuevamente; rejuvenecer sus marcas y reposicionar a Posadas como el mayor grupo hotelero del país.

Y lo hizo sin sentimentalismos. “No lo había pensado, pero creo que lo que pasa con el hotel de Reforma refleja la evolución que ha dado la compañía”, reflexiona. En sus primeros cinco años al frente de la empresa logró duplicar el flujo de operación hasta 1,650 millones de pesos (mdp), y con ello aumentó; aunque en el 2016 todavía registró una pérdida neta de 705.8 mdp.

Al plan sumó otros 43 hoteles, para cerrar 2016 con 152 hoteles y 24,324 habitaciones bajo ocho marcas. Ahora va por la segunda ola de crecimiento. Quieren volver a duplicar el flujo de operación a 2,500 mdp, y el número de hoteles, para lo que planea inversiones de capital propio por alrededor de 700 mdp anuales.

Es un "plan factible" que permitirá a Posadas mantener una posición de mercado favorable, pese al considerable nivel de competencia en el sector, considera Standard & Poor's en un análisis sobre la empresa.

“Son muy grandes y están en todos lados, son una gran escuela para muchos hoteleros”, dice Braulio Arsuaga, director general de Grupo Presidente, y uno de los pocos directivos del sector que no han trabajado en la empresa de los Azcárraga.

Además, Posadas cocina un par de nuevas marcas *lifestyle* para montarse a las nuevas tendencias del sector, dejar de ser un grupo para personas de más de 50 años y, como en los 80, ser el *hot spot* de los jóvenes.

El nuevo hotel de Paseo de la Reforma operará bajo una de estas nuevas marcas, y estará sobre el centro comercial que diseña Javier Sordo Madaleno dentro del proyecto Reforma Colón. Proyectos de este tipo son lo ‘in’ en la hotelería, al dar experiencias y no sólo hospedaje en centros urbanos, explica Henry González, socio de EY México.

Azcárraga entiende las tendencias y tiene claro a dónde quiere llevar a Posadas. “La estrategia es tener un crecimiento acelerado, hacer lo que hacemos, cada vez mejor, pero también con innovación, y para nosotros innovar es crear nuevas marcas, nuevos mercados, llegar a nuevos países”.

CAMINO A LA RENOVACIÓN

Gastón Azcárraga dejó su cargo de presidente y director general en 2011 y se fue del país, en medio de numerosas acusaciones por su gestión en Mexicana de Aviación, que sumó a Grupo Posadas en 2005, y que más tarde entró en problemas financieros. La aerolínea no operó durante cuatro años, para finalmente ser declarada en quiebra en 2014. Para entonces, sus deudas eran de alrededor de 15,000 mdp y las deudas laborales de 11,000 mdp.

Posadas y Mexicana trabajaban de la mano, con sinergias promocionales entre sus hoteles y sus rutas aéreas. La insolvencia de Mexicana tuvo un impacto importante en la reputación de Posadas. “Hubo desconfianza para otorgarle créditos adicionales para sus planes de crecimiento. Fue un escándalo para el apellido Azcárraga, del que la empresa supo deslindarse”, dice una fuente que estuvo involucrada en el litigio de la aerolínea.

Grupo Posadas no tenía cómo desligarse del apellido Azcárraga, pero renovó el consejo de administración y creó comités de auditoría buscando ganar confianza entre sus inversionistas. Hoy hay solo tres Azcárraga en el consejo de administración -José Carlos y sus hermanos Pablo, presidente de la empresa, y Enrique-, y el reto, 70%, son consejeros independientes.

Por otro lado, el grupo hotelero ya arrastraba sus propios problemas financieros, luego de la crisis de 2009 y la desaceleración del turismo. Entre 2006 y 2011, los pasivos de la compañía subieron 28% a 9,081 millones de pesos, de los cuales el 78% estaba denominado en dólares. Una deuda encarecida, además, ante la depreciación del peso frente a esa divisa.

Esa fue la situación con la que se encontró José Carlos Azcárraga cuando fue elegido director general. Decidió afrontar los problemas paso a paso. “Entré en una compañía que tenía un problema de sobreendeudamiento. Eso prohíbe seguir invirtiendo y delimita la toma de decisiones de corto plazo. Era lo primero que teníamos que corregir”, dice.

Lo primero que hizo fue buscar capital para empezar a pagar la deuda. En 2012, Posadas vendió 15 hoteles en Sudamérica —en Chile, Argentina y Brasil— a Accor por 278 millones de dólares, y otros 13 en México a Fibra Hotel al año siguiente, por 1,750 millones de pesos. “Tras esto tuvimos la capacidad de enfocarnos y tomar decisiones de largo plazo”, explica el director de Posadas.

Entre 2011 y 2016 la deuda no se redujo, por el contrario, subió 28% a 9,081 mdp, de los cuales, el 78% estaba denominado en dólares. Ésa fue la situación con la que se encontró José Carlos Azcárraga cuando fue elegido director general. Decidió afrontar los retos paso a paso. “Entré en una compañía que tenía un problema de sobreendeudamiento. Eso prohíbe seguir invirtiendo y delimita la toma de decisiones de corto plazo. Era lo primero que teníamos que corregir”, dice.

Lo primero que hizo fue buscar capital para empezar a pagar la deuda. En 2012, Posadas vendió 15 hoteles en Sudamérica -en Chile, Argentina y Brasil- a Accor por 278 millones de dólares, y otros 14 en México a Fibra Hotel al año siguiente, por 1,750 mdp. “Tras esto tuvimos la capacidad de enfocarnos y tomar decisiones de largo plazo”, explica el director de Posadas.

Sin embargo, entre 2011 y 2016, la deuda total no se redujo. Por el contrario, subió 24% debido al encarecimiento del dólar. Para Pablo Buch, asociado de Standard & Poor’s, la reducción del endeudamiento será más lenta, pese al buen desempeño operativo y los planes de crecimiento de la empresa. Al cierre de 2016, la deuda sumaba 7,872 mdp, lo que impedirá que esta calificadora le mejore su nota crediticia al menos hasta el siguiente año.

Pese a todo, el perfil financiero del grupo mejoró gracias a que aumentó las ganancias de sus operaciones. Así, la deuda es menor con relación al flujo lo que reduce el riesgo de que caiga en impagos.

La venta de hoteles ayudó a mejorar la salud financiera, pero también fue el principio de un cambio en el modelo de negocios. Hasta 2011, la empresa era propietaria del 57% de los 95 hoteles que operaba. Ahora, con datos de finales de 2016, sólo mantiene la propiedad del 18% de su portafolio de 152 hoteles. La compañía se quedó con los que tienen una ubicación estratégica y los que más valor aportan a la marca. Para el resto, buscó un socio inversionista que fuera el propietario. “Como dicen: ‘Zapatero a tus zapatos’. Nos centramos en hacer lo sabemos, que es operar hoteles, generar marcas y conceptos hoteleros *ad hoc* a las circunstancias, y comercializarlos para que sean exitosos”, explica Azcárraga.

Esta estrategia les permite centrarse en su fortaleza, operar hoteles, y alejarse del negocio inmobiliario y de construcción, consiguiendo más eficiencias operativas y reduciendo los riesgos, dice Roberto Montalvo, académico de la Universidad Iberoamericana.

Los Fideicomisos de Inversión en Bienes Raíces (Fibras) fueron los socios ideales para que esta estrategia prosperara, pues “tienen dinero barato y capacidad para invertir y esperar, ya que son inversiones de largo plazo”, cuenta Azcárraga.

En la actualidad, trabaja con Fibra Uno, Fibra Danhos y Fibra Hotel. Con este último opera 62 de los 75 hoteles que tiene en su portafolio y de los que ya no es propietario. “Son socios estratégicos, y en nuestra opinión, aparte de tener marcas muy fuertes, son los mejores operadores en el país”, dice Guillermo Bravo, director de operaciones de Fibra Hotel.

A principios de agosto, Fibra Hotel se hizo de otro hotel de Posadas, el Fiesta Americana Condesa Cancún, por 2,892 mdp, la mayor transacción que ha hecho la Fibra desde que compró su primer portafolio de hoteles a los Azcárraga, agrega Bravo.

Trabajar de la mano con las Fibras le ha permitido incrementar en 43% su número de hoteles y 29% en número de habitaciones, entre 2011 y 2016. Ahora tienen en desarrollo 39 hoteles con 5,754 habitaciones, que incrementarán en 24% su capacidad en 2019. La inversión en esos hoteles es de 8,621 millones de pesos, pero será ejecutada por terceros. Posadas sólo aporta el 5% en un hotel en Los Cabos.

De este nuevo portafolio, si bien la mayor parte siguen siendo hoteles de negocios, el 42% corresponden a categorías superiores, vacacionales y de lujo como Live Aqua de Santa Fe, hotel que usa recurrentemente Azcárraga para ejemplificar hacia donde quiere marchar la empresa.

EXPERIENCIA A LA MEXICANA

Es difícil clasificar al hotel Live Aqua de Santa Fe, en la Ciudad de México como hotel de negocios o placer. Su calidad es equiparable a la de hoteles de lujo de grandes marcas internacionales; en sus salones sesionan empresas, es locación para sesiones fotográficas, y lo mismo se ve a vecinos desayunando, que a exdirectivos de empresas mexicanas en reuniones de negocios.

Azcárraga dice que ese hotel es un ejemplo de la ruptura de las reglas tradicionales de la hotelería, al mezclar los negocios con el placer: es la nueva tendencia llamada *bleasure* (business & pleasure).

El concepto está cobrando fuerza sobre todo entre las nuevas generaciones que se integran a la fuerza laboral, considera Roberto Montalvo. Los *millennials* buscan vivir los destinos, conocer la gastronomía, cultura y experiencias, lo que exige a los hoteleros es una oferta personalizada; algo que hasta ahora Posadas no ofrecía integralmente.

“Posadas no tiene esa personalización ahora, posiblemente este en sus planes, pero de sus conceptos, salvo Aqua que es el más especializado, los demás siguen siendo la tendencia de hace 30 años cuando se construía para el turismo de masas”, dice el académico.

Para Henry González, el mercado el mercado de jóvenes menores de 40 años ha sido bien aprovechado por marcas de hoteles boutique, y apenas comienzan a sumarse a ellas grupos cuyo enfoque por muchos años han sido los hoteles de negocios, como Posadas.

Azcárraga no ignora el potencial que tiene la industria de los *millennials* a quienes se les ha “sacado jugo” de forma importante en el sector, y ahora él quiere hacerlo también.

“El éxito de Posadas está en entender las tendencias mundiales, saber tropicalizar al mercado mexicano para los locales y los extranjeros que esperan recibir una experiencia única y mexicana”, dice Azcárraga, premisa bajo la cual renovaron los conceptos y diseño de Fiesta Inn y Fiesta Americana, sus marcas más tradicionales.

Otro de los pasos para llegar a las nuevas generaciones fue crear en 2013 la marca Gamma. Estos hoteles están ubicados en ciudades medias con gran potencial para turismo de negocios, cultural e incluso gastronómico, como Mérida.

Grupo Posadas busca hoteles emblemáticos, exitosos y con identidad de marcas independientes, a los que cambia la marca para subirlos al sistema de comercialización del grupo, y con ello acceder a grandes agencias de viaje y al programa de lealtad y viajeros frecuentes de la marca, pero sin generar un producto estandarizado. La empresa ya opera 11 hoteles Gamma con 1,551 habitaciones.

“Es la estrategia McDonald's. Tienes un producto y lo quieres fortalecer y hacer idéntico en todos lados, pensando que todos van a querer lo mismo, pero eso ha dejado de existir; la gente busca algo más personalizado, que se adapte a sus necesidades”, dice Azcárraga.

Por ello, el siguiente paso son un par de marcas de *lifestyle*, conceptos con diseños vanguardistas, y una importante oferta de entretenimiento, relajación con spas, y una alta personalización en los servicios. “Es lo que están buscando. Alejarnos de ser una compañía de cuartos para ser una de experiencias particulares”, dice el directivo.

En julio, la empresa presentó la marca LatinoAmerican, marca que explorará destinos urbanos en localidades con historia y cultura, para acercar al viajero a la comunidad, explica Azcárraga. “Vamos a deconstruir el hotel tradicional y buscar participar en la economía cooperativa”. Aún no tienen firmado ningún hotel, pero esperan contar con hasta 20 de esta marca en los siguientes cinco años.

RUMBO A LAS 45,000 HABITACIONES

Azcárraga revisa brevemente el buen desempeño del turismo en México: en 2015 se escaló un puesto a nivel internacional en llegada de turistas, para estar en el noveno; y cinco puestos al 17 en ingresos provenientes del turismo. En 2016 se alcanzó una cifra histórica de 94.6 millones de viajeros, de los cuales 35 millones fueron internacionales; el gasto medio subió a una tasa anual de 2% a 206.8 dólares.

Renovación. La empresa está lanzando nuevas marcas como LatinoAmerican. (Foto: Foto: Cortesía)

Su optimismo no está fundamentado sólo en las cifras récord de 2016, sino en el tamaño y capacidad que ahora tiene Posadas para seguir beneficiándose de sus economías de escala, es decir, de generar crecimiento con los mismos recursos.

“Conforme cambiamos de estrategia hemos invertido en marcas propias, tecnología, sistemas, capacitación de personal; y menos en ladrillos, y entramos en un círculo virtuoso en que invertimos buscamos mejores resultados y eso nos permite volver a invertir”, resume el director de Posadas.

La compañía tiene previsto invertir cerca de 2,100 millones de pesos entre 2017 y 2019, y llegar a más de 45,000 habitaciones; lo que a su vez le permitirá volver a duplicar el flujo de operación. Con eso tendría el inventario que hoy operan en conjunto las empresas de exdirectivos de la empresa como City Express, AM Resorts, Santa Fe y Prisma. “Vamos a llegar a los 2,500 mdp en flujo”, asegura el directivo.

Para Azcárraga su tiempo al frente de la empresa ha consistido en dejar el pasado atrás, escándalos incluidos, y meter al grupo de lleno en el siglo XXI.

El tema de Gastón, dice, “está completamente en el pasado”, y el anterior modelo hotelero también, como refleja el próximo fin del Fiesta Americana Reforma. “Desde mi entrada cambió radicalmente el concepto de cómo queríamos el negocio”, destaca.

El siguiente paso sería ceder parte del control y sacar más capital a Bolsa. “Eventualmente buscaremos capital para poder desarrollar. Hoy somos una compañía pública, pero la realidad es que la bursatilidad es muy baja, y nos gustaría tener a los inversionistas en una compañía con una bursatilidad importante”.