

500

GRUPO  
POSADASSECTOR  
HOTELERÍA  
Y TURISMO

N°

299

HISTORIAS

Para Grupo Posadas, tener la liquidez suficiente para mantenerse operativo ha sido la prioridad, aunque a costa de grandes sacrificios.

POR: Juan Tolentino

**RECUPERACIÓN.** Enrique Calderón, vicepresidente de Operaciones de Grupo Posadas, señala que el turista estadounidense sigue pensando en México para sus vacaciones.

## CÓMO SUPERAR EL 'QUÉDATE EN CASA'

**Hablar de certezas** en la industria turística puede ser osado en un momento en el que los flujos de viajeros se han desplomado a causa de la pandemia de COVID-19, con un panorama económico que ya ha mostrado sus primeras señales de crisis. Pero Grupo Posadas prefiere ver más allá. "El desarrollo hotelero es un negocio a largo plazo", señala Enrique Calderón, vicepresidente de Operaciones de la compañía.

El plan de desarrollo de la empresa es ambicioso. Tras un año de 14 aperturas, su objetivo es construir 35 nuevos hoteles en 28 meses, con lo cual se busca incrementar en 27% el número de habitaciones, con una inversión de 25,814 millones de pesos.

La contingencia sanitaria orilló a la compañía a cerrar 90% de sus hoteles y a detener la construcción de 20 complejos en el país, además de posponer el inicio de labores de otros en el extranjero, como el caso de un Live Aqua en Punta Cana, República Dominicana, cuya apertura pasará de junio a septiembre, y un Grand Fiesta Americana en la misma ciudad, que preveía iniciar su construcción entre marzo y abril, y se pospondrá hasta 2021. Aunque el directivo refiere que no se ha modificado ninguna de las inversiones -en las que Grupo Posadas participa con un 5% y 95% es aportado por

## PERFIL DE DEUDA

La menor disponibilidad de efectivo y el crecimiento de la deuda al primer trimestre de 2020, incrementan la presión para Grupo Posadas, de cara a la 'nueva normalidad'.

Cifras primer trimestre, en millones de pesos



FUENTE: Grupo Posadas.

\*Deuda neta/EBITDA, en veces

“EL SEGMENTO DE NEGOCIOS AYUDARÁ A TENER NIVELES SANOS DE OCUPACIÓN EN LAS CIUDADES.”

Enrique Calderón,  
vicepresidente de Operaciones de Grupo Posadas.

inversionistas independientes-, el intrincado escenario para la industria tras el abrupto cierre de complejos turísticos traza un camino difícil no solo para crecer, sino incluso para mantenerse operativos.

De ahí que la compañía haya comenzado a hacer algunos sacrificios para intentar mantener la liquidez suficiente, lo que ha comenzado a hacer estragos en el cumplimiento de algunos compromisos, como el pago de 15.5 millones de dólares en intereses respecto de sus 7.785% notas senior. “Esta decisión tiene como objetivo priorizar el uso de los recursos en efectivo para las actividades operativas de la compañía, a fin de ayudar a mantener los elevados estándares de calidad que distinguen a los hoteles de Grupo Posadas, y para preservar sus relaciones y honrar los compromisos con sus clientes, agencias, colaboradores, proveedores y otros grupos de interés”, señaló la empresa en el comunicado que anunciaba la medida, enviado a la Bolsa Mexicana de Valores (BMV) el 25 de junio.

Como consecuencia, la calificadora S&P recortó la nota de la empresa a ‘D’ desde ‘CC’. “El ajuste refleja nuestra opinión de que Posadas dejará de pagar una parte sustancial de sus obligaciones de deuda –dado que las *senior notes* representan más de 98% del total de la deuda– a su vencimiento, hasta que reorganice su estrategia operativa y reestructure su estructura de capital”, dijo en un comunicado la firma.

Este incumplimiento es un reflejo del rápido deterioro en sus finanzas a causa de la caída en su ocupación, contrario a las expectativas del mercado, que preveía una mayor resiliencia con estrategias como la venta anticipada de servicios, considera Julián Fernández, analista

de Bursamétrica. “El incumplimiento de sus obligaciones nos está demostrando que esta estrategia no funcionó. Buscaban tener un flujo de efectivo y hacerle frente a sus obligaciones de corto plazo”, señala.

A esto se suma la pérdida de rentabilidad de sus complejos. Durante el primer trimestre, la compañía observó una caída de su ingreso por habitación disponible (o RevPAR, por su sigla en inglés) de 17.4%, un indicador que S&P estima que caiga 20% durante el año.

El recorte de calificaciones y una menor eficiencia operativa dan pauta a que la compañía tenga que reestructurarse financieramente, si bien no al grado de entrar a un concurso mercantil, sí a través de otros canales de financiamiento. “La única alternativa que tendrá será el crédito, que además será más caro debido al tema de la calificación crediticia”, agrega Fernández.

Pese a este escenario, las oportunidades de crecimiento están sobre la mesa, y Grupo Posadas ya ha identificado cómo poder abordarlas.

35

nuevos hoteles forman el plan de crecimiento de la firma hotelera para los próximos 28 meses, para aumentar 27% su número de habitaciones.





## EL PLAN DE BATALLA

Uno de los ejes que regirán la estrategia del operador hotelero en los siguientes meses es el segmento de negocios. Del inventario de habitaciones de la compañía, 81% atiende a este tipo de viajeros, que es donde comenzará la recuperación de los flujos de viajeros nacionales, considera la empresa.

"Hay muchas cosas que se han pospuesto de proyectos. La industria automotriz, por ejemplo, cuando se les dio acceso a viajar y se consideró una actividad esencial, inmediatamente empezó a reactivar los viajes. Además, (personal de) empresas como las de alimentos siguen viajando", explica Calderón.

Gerardo Herrera, académico de la Universidad Iberoamericana, considera que la compañía tendrá una importante ventaja en los tres principales centros de negocios del país: Ciudad de México, Guadalajara y Monterrey, además de las ciudades aledañas debido a su mezcla de producto. "Todo lo que sea relativamente cerca de grandes ciudades tiene el potencial de reactivarse, como Querétaro, Puebla o Toluca. Habrá una gran preferencia por viajes de ida y vuelta, pero como las grandes ciudades implican ir y quedarte, tendrá efectos positivos en destinos cercanos", afirma.

De las siete marcas que Grupo Posadas opera, tiene la ventaja de poder atender al segmento de negocios con varias de ellas, señala Carlos Ávila, socio fundador y director de Operaciones de la firma Consultores Hoteleros. El especialista dice que cuando Posadas hizo la gama de los Fiesta Inn, buscaba que las personas ejecutivas encontraran todo lo que requerían, como un *business center* para reuniones y espacios para congresos, además de restaurantes y gimnasios, pero que también conviven con otros complejos, como los de la marca One.

**PLANES.** La contingencia llevó a la compañía a detener la construcción de 20 complejos, pero las inversiones se mantienen.

# 180

hoteles tiene Grupo Posadas en todo el país. En total, suma más de 27,500 habitaciones entre sus diferentes marcas.

"Los One son para un nivel ejecutivo medio, donde únicamente el ejecutivo tuviera los servicios básicos. Incluso ahora lo que hace Grupo Posadas es crear estos hoteles cerca de un Fiesta Inn, con la finalidad de cobrar una tarifa más baja, pero con servicios básicos y de calidad, y si quieres en algún momento visitar el Fiesta Inn y comer ahí, pasar un momento agradable, está haciendo esta venta cruzada", apunta. En este proceso también la marca Gamma podría tener un papel relevante por su diversidad de tarifas.

A la par del énfasis en este mercado, la compañía está implementando medidas de sanitización que, además de las labores de limpieza, implica la adquisición de equipo protector, como cubrebocas, guantes y termómetros, que supone inversiones que van desde 150,000 pesos para los complejos más pequeños, hasta 1 mdp para los hoteles más grandes, como los de destinos de playa, donde la recuperación se prevé más lenta.

"Vemos que hay una gran voluntad del cliente de Estados Unidos, que no va a viajar a Europa. Se estima que seis de cada 10 californianos (con la intención de viajar) irá a Los Cabos", ejemplifica Calderón, quien agrega que la recuperación también dependerá de que las aerolíneas internacionales comiencen a reactivar sus frecuencias al país.

Sobre este mercado, Herrera considera que aún existe potencial entre ciertos turistas mexicanos. "Ese turismo que hubiera sido internacional va a optar por ser regional, y como Grupo Posadas tiene varias marcas del segmento *premium*, podrán ofertarse de diferentes maneras".

A pesar del potencial de las marcas de la operadora, Calderón ve difícil recuperar los niveles de ocupación en el corto plazo.

"El segmento de negocios nos ayudará a tener niveles sanos de ocupación en las ciudades. Estimamos que, entre julio y agosto, los complejos estén sobre 50% de ocupación, cuando antes teníamos 65%. Con una vacuna (para el COVID-19) es posible que se alienten niveles de antes de la pandemia".