

BRAULIO
ARSUAGA

CEO de Grupo Presidente

EL
turismo
cambió para
siempre

RAFAEL RAMÍREZ DE ALBA

El turismo regresó de la pandemia para encontrar un mercado diferente, más joven, menos convencional. Ahora invierte fuertemente para ponerse al día.

Como Presidente del Comité Ejecutivo del Consejo Nacional Empresarial Turístico, este empresario, alto ejecutivo e impulsor de emprendedores tomó en sus manos la representación de una industria que emplea 4.7 millones de personas y aportó en 2022 más de 28,000 millones de dólares a la economía mexicana. Lo hizo en los tiempos más difíciles, cuando la pandemia casi asfixió a la industria por dos largos años. Sin apoyo gubernamental y privados de su organismo de promoción en el resto del mundo, los empresarios resistieron como pudieron, no sin algunas bajas importantes.

Hoy la industria regresa para encontrar un mercado más joven, enfocado más en experiencias que en el turismo convencional, más acostumbrado a utilizar la tecnología para todo. Por poner un ejemplo, la cadena hotelera que dirige Braulio Arsuaga incluye ahora en su oferta integral, no solo grandes hoteles de lujo, sino inclusive hostales *boutique*. Es momento de recuperar lo perdido a toda velocidad.

Desde tu experiencia, ¿cuáles son las perspectivas para el sector hotelero en el corto y mediano plazo, habiendo dejado atrás la pandemia que afectó en gran medida al turismo?

Fue efectivamente el peor momento que ha tenido no solamente México sino todo el mundo. A mí me tocó ser presidente del Consejo Nacional

Empresarial Turístico (CNET) en esa época. Representamos a 97% de la actividad turística del país. Fue un momento complicado, en el que había que sensibilizar al gobierno sobre las diferentes políticas necesarias, porque ésta es una industria muy intensiva en capital, y lo que no se tenían eran ingresos y sí gastos muy altos.

Me tocó representar a la aviación, al transporte terrestre, a todos los restaurantes con la Cámara Nacional de la Industria Restaurantera AC (Canirac), a la Asociación Mexicana de Restaurantes (AMR), y la Asociación de Directores de Cadenas de Restaurantes (Dicares), pero también a todos los hoteles, agencias de viajes, marinas, abastecedores turísticos, parques acuáticos, parques de diversiones, museos, etcétera.

Es fácil imaginar que cuando no se tienen ingresos en una industria muy intensiva en capital y lo único que se tiene son gastos muy fuertes, a final de cuentas todas las empresas se van mermando y apagando. Antes de la pandemia, el turismo representaba el 8.6% del PIB y también 4.3 millones de empleos directos en el país. Se estiman alrededor de 16 millones de empleos con

los indirectos, porque esta actividad es transversal, tiene que ver con todos los sectores. Fue muy complicado: en el momento más crítico se perdió un millón de empleos, y la pandemia duró mucho más. También se perdió parte de la flota aérea de este país, muchos proyectos, algunos hoteles y aún hoy otros están sufriendo.

Las perspectivas para 2023 son buenas en un número absoluto. Cuando vemos el crecimiento que tiene el PIB, cuando vemos lo fortalecida que está la balanza nacional turística con respecto de la petrolera, es un número muy fuerte. Es una recuperación buena. Sin embargo lo que no podemos tener es un discurso triunfalista. Yo sigo siendo presidente del CNET, y sigo tratando de sensibilizar a los gobernantes de que Los Cabos está recuperado, y probablemente 30% arriba de lo que estaba en 2019. Quintana Roo está probablemente recuperado, pero no otras playas. Ni Guerrero ni Mazatlán son lo mismo, Puerto Vallarta apenas. A final de cuentas quiero decir que las perspectivas como número global son buenas, pero cuando segmentamos y nos vamos a destinos, son diferentes realidades las que están sucediendo.



Braulio Arsuaga, CEO de Grupo Presidente

En este contexto ¿cuáles son los principales retos y oportunidades para el sector?

El reto más fuerte hoy son las personas. Muchas de las que trabajaban en la industria del turismo de pronto tuvieron que probar suerte en otras; probablemente ya se quedaron ahí y sea difícil encontrar gente. El turismo es una industria de misión crítica, tienes que estar ahí, con el cliente, resolviendo. La ola de retrasos en la aviación provocada por la actividad del Popocatepetl fue algo muy complicado, porque se tenían que resolver ahí las cosas, cuando la gente no entendía por qué había un retraso, por ejemplo.

Por otro lado está el tema del financiamiento. Hoy, con las tasas de interés tan altas, ha sido muy complicado. Si nos vamos a otros retos, en dos días estamos por cumplir 24 meses en la categoría dos de aviación. Eso significa que ninguna aerolínea ha podido tener un nuevo destino. Son las mismas rutas que tuvimos hace dos años. Si una ruta no es rentable, deberíamos poder cambiarla a otros destinos, y llevamos dos años que no es así.

Otro de los retos fuertes es sensibilizar al gobierno sobre que ésta es una industria que puede ayudarle a evitar la pobreza y la marginación. Traemos 21,000 millones de dólares en superávit de la balanza turística, cuando la petrolera tiene 30,000 de déficit. Tenemos 35.36 meses siendo superavitarios. Es el mejor aliado para el combate a la pobreza, a la marginación, al ser motor de la economía de país.

Retos son muchos, porque hoy está concentrado todo en el tren maya. Si es rentable y trae prosperidad al sur, lo aplaudimos. Con lo que no estamos de acuerdo es con la devastación ambiental, y que se financió a través del cobro de un derecho -el de no residente-, que se usaba para la promoción de México. Este es otro reto, la promoción.

Las personas buscan oportunidades de inversión dónde poder desplegar recursos para que tengan el mayor impacto. ¿Cuál sería tu recomendación para ellas?

México tiene los mejores atributos para hacer turismo; atributos de medio ambiente y naturales, como ningún otro país. Somos de los *Top Five* de atributos naturales. También tenemos



las perspectivas para 2023 son buenas en un número absoluto. Cuando vemos el crecimiento que tiene el PIB, cuando vemos lo fortalecida que está la balanza nacional turística con respecto de la petrolera, es un número muy fuerte.

atributos de gente. El mexicano es muy de dar al turista. Tenemos atributos de ciudades coloniales, de sol y playa, de las gastronomías más importantes del mundo. El turismo está enfocado como un gran motor de esta economía. Oportunidades hay en todos lados.

Últimamente, he tratado de sensibilizar a los jóvenes sobre la importancia de crear proyectos de *venture capital*, pero mucho más enfocados a tecnología que tenga que ver con el turismo. Inteligencia artificial que tenga que ver con el turismo. Cosas de ese estilo, que no es el negocio tradicional. Hoy vemos empresas en muchas partes del mundo creando tecnología y empresas que son líderes en lo que están haciendo, y es muy interesante. Tristemente no se da en México, más bien en Europa y en Estados Unidos.

Hablando de la salida de la pandemia, se dice que nadie sale igual de como entró de un problema como éste.

¿Cuáles fueron los aprendizajes ante la experiencia vivida, que pueden ayudar a fortalecer a las empresas hacia adelante?

Es un hecho que debemos enfocarnos en ciertas generaciones que antes no se veían con tanto enfoque. Si vamos un poco hacia atrás, quedan pocos *Baby Boomers*, quienes establecieron el crecimiento, la riqueza y buena parte del mundo que hoy vivimos. Pero si pasas por la generación X y después por los *Centennials* y *Millennials*, te das cuenta de que su velocidad es mucho más grande. Todo lo que se está moviendo hoy es tecnológico, la forma de consumo es diferente, el poder de compra está en



tiene los mejores atributos para hacer turismo; atributos de medio ambiente y naturales, como ningún otro país. Somos de los *Top Five* de atributos naturales.

los *Centennials* y *Millennials* y ya no en los *X* ni en los *Baby Boomers*.

Se debe pensar que hoy existe una base muy grande de jóvenes, que están manejando el mundo desde su forma de verlo, probablemente distinta a la nuestra. Esto abre muchas oportunidades en algoritmos e inteligencia artificial, pero también en formas de viajar. En Grupo Presidente estamos hoy generando diferentes tipos de alojamiento que nunca hubiera yo pensado en el *business plan* de hace cinco años. Estamos haciendo hostales, porque los jóvenes prefieren viajar de esa manera. Estamos enfocando parte de nuestra estrategia en experiencias, porque un joven ya no quiere solo llegar, hospedarse e irse: quiere llegar, hospedarse, sumergirse en la cultura y estar inmerso en lo que pasa alrededor de ese hotel y ese destino. Estamos por ello haciendo muchas cosas de experiencia, algo de tecnología y aunque bien, debemos aumentar la velocidad, porque es algo exponencial.

¿Qué puedes platicar acerca de la estrategia de Grupo Presidente?

¿Dónde están hoy y hacia dónde se quieren mover en los próximos años?

Somos el único operador que abarca desde cinco estrellas a *boutique*, pasando por *long stay*, servicios limitados, hostales y Outdoor Hospitality (*glamping*). De hecho, vamos a abrir dos *glamping*: uno en San Miguel de Allende y otro en Sotuta de Peón, en Yucatán. Son estas *tents* africanas, con experiencia alrededor de todo lo que pasa en un campamento, y con mucho impacto

para llevar prosperidad a la comunidad. Estamos también haciendo hostales. Somos multimarca y multisegmento. Para mí ha sido un *shock*, porque antes vendíamos habitaciones y hoy vendemos camas. Es interesante, porque puedes crecer mucho más rápido. Ahí ya no es tan intensivo en capital. No compras la propiedad, lo que haces es rentarla, habilitarla y empezar a venderla de una manera mucho más rápida.

Vamos a hacer cuatro restaurantes. Acabamos de abrir un hotel en San Miguel de Allende. Retomamos un hotel que dejamos sin terminar por la pandemia en Monterrey. Estamos haciendo muchas cosas, porque precisamente estuvimos parados dos años y medio.

Ahora que se ha vuelto más importante la conciencia del impacto ambiental en todo lo que hacemos ¿cómo ve Grupo Presidente este tema?

Es muy importante. Antes era de dientes para afuera, era un argumento de venta y quizá lo único que hacías era quitar el PET y poner vidrio. Hoy es una demanda que hace el Consejo, la gobernanza, incluso los bancos te piden tus procesos de sustentabilidad. Lo que estamos haciendo en este momento no es lo ideal, pero es lo que hoy podemos hacer, que es compra de bonos. Puedo decir que en el portafolio de Presidente -porque también manejamos de terceros- somos *net zero*. Insisto, esa es la parte fácil. Sin embargo, creo que hay que ir a toda la cadena y tratar de entender dónde puedes tener mucho más impacto. El problema es que hoy, saliendo

de una crisis tan fuerte, tampoco tenemos algo disponible para poder cambiar los *chillers* o todos los aires acondicionados, etcétera. Hoy lo estamos mitigando de esa manera. Estoy tranquilo en ese sentido, aunque no contento, porque tenemos que hacer más cosas.

¿Qué mensaje quieres mandarles a las empresarias y empresarios, miembros de la comunidad IPADE, para que puedan ser mejores en lo que hacen?

Creo que los empresarios, los emprendedores de México nos tenemos que comparar con otros mundos. Si bien el ecosistema de emprendedores en nuestro país es menor que el de Estados Unidos o el de Europa, he encontrado mucho talento y cantidad de ideas interesantes. Tristemente todas esas ideas, empresas, están constituidas fuera de México debido a los beneficios que se tienen por tenerlos fuera del país. Sin embargo, creo que hay talento, ganas, interés, un profundo amor por México, una preocupación de muchos por lo que está pasando en México, y no hablo solamente en lo político sino también en lo social, en la seguridad, etcétera. Lo que les diría es que ese talento lo tenemos que encauzar a acciones que traigan un impacto positivo a este país. </>

El entrevistador es profesor y director del área de Entorno Económico en IPADE Business School.