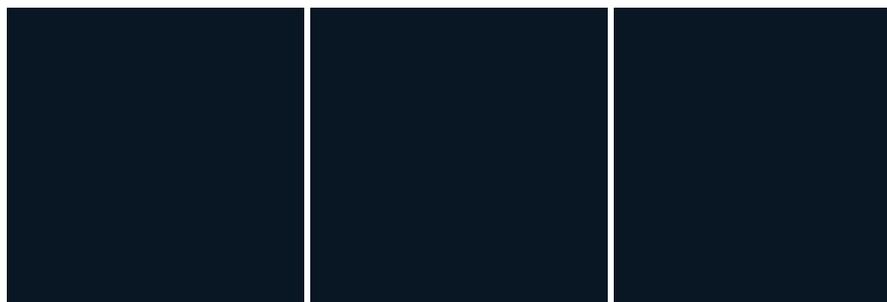
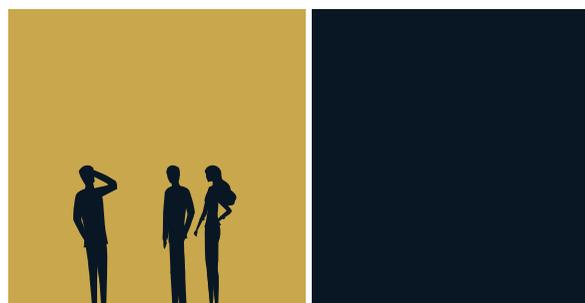
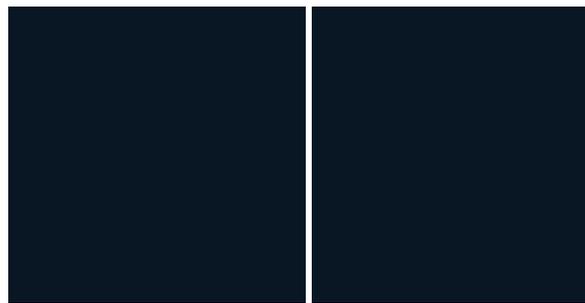


JOSÉ CARLOS AZCÁRRAGA

«Sabemos que
**vamos a
regresar**
a un mundo
distinto»

REDACCIÓN ISTMO

¿Qué ha hecho el grupo hotelero más importante de México para sobrevivir en una etapa que prácticamente canceló el turismo? Estas son algunas de las acciones de Grupo Posadas, en donde se dieron tiempo incluso para actuar solidariamente con el gremio y con la sociedad.



Todavía hacia fines de 2019 en Grupo Posadas había razones para estar optimistas. Planeaban agregar más de 42 unidades a sus entonces 184 hoteles y 29,000 cuartos de hotel, bajo marcas como Fiesta Americana, The Explorean, Live Aqua, Fiesta Inn, One y Gamma. Buscaban expandirse hacia el Caribe, como un objetivo estratégico de gran relevancia. La situación financiera del grupo se estaba enderezando y el acuerdo fiscal con el gobierno estaba marchando.

Luego llegó la pandemia, el cierre de todos sus establecimientos y el paro de operaciones de toda la industria a nivel global. El liderazgo de Posadas, sin embargo, buscó la forma de sobrevivir, seguir operando y mantenerse hasta ver mejores días. Lo lograron, al tiempo que buscaban cuidar la salud de su personal, así como nuevas formas de operar para toda la industria. Hoy continúa la batalla y José Carlos Azcárraga, CEO de Grupo Posadas, comparte algunas de las experiencias y aprendizajes de este año de crisis.

En todo el mundo una de las industrias más golpeadas por la pandemia ha sido la del turismo. ¿Cómo lo ha afrontado Grupo Posadas?

Desde luego se trata de una crisis sin parangón. Jamás en el turismo habíamos tenido algo tan grave. El turismo, como seguramente saben, cayó el año pasado en 70 a 80%. Arrancamos marzo cerrando hoteles. De nuestros 185, y lo hicimos poco a poco, terminamos cerrándolos todos. Suponíamos en un inicio que en el plazo de dos, tres meses abriríamos nuevamente. No resultó así, aunado a que, a diferencia de muchas otras crisis, había una gran incertidumbre, y una que no permitía planear. Más bien había que estar esperando a ver qué iba a suceder, que fue una de las particularidades de esta situación.

Lo que hicimos nosotros fue enfocarnos en cuatro objetivos solamente, con objeto de ser muy puntuales comunicando a la organización qué es lo que queríamos hacer. Lo primero y más importante, cuidar la salud tanto de nuestros colaboradores, como de nuestros huéspedes. Sobra decir que queríamos evitar el contagio y para enfrentar esto hicimos una alianza muy acertada con el Centro Médico ABC y la compañía 3M.



José Carlos Azcárraga
CEO de Grupo Posadas

algo de lo que estamos muy orgullosos fue que, ya que teníamos tantos hoteles, muchos de ellos situados frente a hospitales, proporcionamos hospedaje a médicos, enfermeras, camilleros, etcétera sin costo alguno.

Esto lo hicimos con el fin de tener los mejores protocolos dentro de nuestras instalaciones, y comprobamos su eficiencia a medida que íbamos abriendo hoteles. Además, compartimos todos estos protocolos con la industria. No importó si eran nuestros competidores, si eran restaurantes o cualquier entidad que pudiera utilizarlos; dimos oportunidad para que cualquiera pudiera beneficiarse del trabajo con estas organizaciones.

El segundo objetivo fue mantener nuestro compromiso con la sociedad y con México. Sabíamos que era un momento muy complicado para nosotros, pero posiblemente lo era mucho más para otros. Algo de lo que estamos muy orgullosos fue que, ya que teníamos tantos hoteles, muchos de ellos situados frente a hospitales, proporcionamos hospedaje a médicos, enfermeras, camilleros, etcétera sin costo alguno. Ello les permitió descansar, bañarse, comer, lavar su ropa, sin que tuvieran que regresar a sus hogares, donde tenían un enorme riesgo con el contagio. Fueron afortunadamente más de 20 hoteles los que abrimos con ese fin.

Otra cosa a la que nos avocamos para apoyar a la sociedad fue algo que se incrementó durante la pandemia. Estoy refiriéndome a la violencia contra las mujeres y los niños en casa. Tuvimos la oportunidad de hacer, junto con la ONU y la Unión Económica Europea, un programa donde damos un apoyo que sigue abierto: personas que tengan esta situación pueden hospedarse gratuitamente en nuestros hoteles, mientras se resuelven sus problemas.

El tercer objetivo trata de que sabíamos que íbamos a regresar, pero a un mundo distinto. Adaptamos nuestra comercialización, nuestras marcas y procesos, de tal manera que pudiéramos desarrollar algo distinto. Pusimos a un grupo de gente muy talentosa de la compañía a pensar en cómo podríamos abrir exitosamente. Surgieron cosas muy importantes que pudimos hacer, como *websites*, que nos permitieron abrir de una mejor manera.

El cuarto objetivo, que tiene que ver con todo, es preservar nuestra caja. Como todo mundo, no teníamos idea de cuánto tiempo duraría la crisis y teníamos necesidad de estar invirtiendo nuestro dinero en seguir

las experiencias tendrán que estar bien hechas, ser relevantes para el cliente y, además, personalizadas. Será vital conocer a cada cliente para poder hacerle algo a la medida.



operando. Por tanto, queríamos maximizarlo, de tal manera que pudiéramos –como lo hicimos– seguir operando perfectamente bien, que todos los hoteles estuvieran bien atendidos, mantenidos, etcétera, para poder terminar esta crisis.

El perfil del turista ha cambiado con los nuevos escenarios. Ahora, además de buscar calidad y servicio, es más exigente en cuanto a medidas sanitarias. ¿Qué tendencias tiene este nuevo turismo?

Lo que está sucediendo en varias industrias, no únicamente en la nuestra, es que las tendencias que ya venían en camino, se aceleraron. Algo que quizá habría tardado unos cinco años en realizarse, tuvo que hacerse en seis meses. Muchas de las tendencias tienen que ver con el tipo de cliente, que estaba cambiando de una manera importante. Cambios que tenían que ver con las nuevas generaciones, los *millennials*, generación Z y demás.

Estábamos estableciendo que era lo que buscaban en una compañía hotelera como la nuestra. Posiblemente el cambio más importante es que se está enfocando más en la experiencia y menos en el producto. Debemos entender que no vendemos un cuarto de hotel; vendemos una experiencia, sea que el cliente vaya por placer o por negocios. Sabemos que cuando regresemos esto será todavía más importante. Las experiencias tendrán que estar bien hechas, ser relevantes para el cliente y, además, personalizadas. Será vital conocer a cada cliente para poder hacerle algo a la medida. Es algo que generara un cambio importante para la industria.

Sucedió también que creció aceleradamente el comercio electrónico y todo lo que tiene que ver con el uso de redes sociales. Al estar tanto tiempo en casa hemos comenzado a utilizar herramientas que antes no utilizábamos y la relevancia de esto lo constatamos en que el año pasado, con todo y ser un pésimo año, vendimos a través de nuestros *websites* 70% más de lo que vendimos en 2019, particularmente en el mercado de Estados Unidos. Por ello nos hemos preparado para reaccionar en consecuencia.

Otro cambio importante es lo que tiene que ver con el *self service*, lo que llaman en Estados Unidos *contactless*. Esto tiene que ver con varios

servicios: a) el *check-in*, en lugar de hacerlo en una recepción, hacerlo a través de una máquina, al estilo de lo que vives en los aeropuertos, y que ya tenemos implementado en todos nuestros hoteles; b) el servicio de habitaciones, que a través de una app o de la televisión puedas contratar lo que quieras y c) los menús de los restaurantes.

Un último cambio relevante es que aprendimos a vivir de otra manera. Muchos aprendimos a trabajar y a descansar de forma simultánea. Lo que esperamos es que mucha gente, cuando viaje de trabajo, va a querer descansar y viceversa. No me cabe duda que esto significará viajes más largos. Ya no es tan sencillo que te desplaces por una sola razón. Siempre habrá un poco de las dos, porque nos dimos cuenta que así podemos maximizar nuestra vida.

¿Qué es lo que positiva o negativamente ha sorprendido de esta crisis? ¿Cómo ha influido en tu liderazgo?

Cuando inició la crisis, vivimos algo que se dio en pocos países en el mundo, una ausencia de apoyo a la iniciativa privada por parte de las autoridades, lo que nos puso en una situación bastante vulnerable. En otros países tuvieron la fortuna de contar con distintos apoyos para seguir adelante. Siento que la reacción inicial fue tibia. Es decir,

aunque nos tomó desprevenidos, no tuvimos la capacidad de unirnos y exigir, que sí fue lo que ocurrió en la segunda parte de la pandemia.

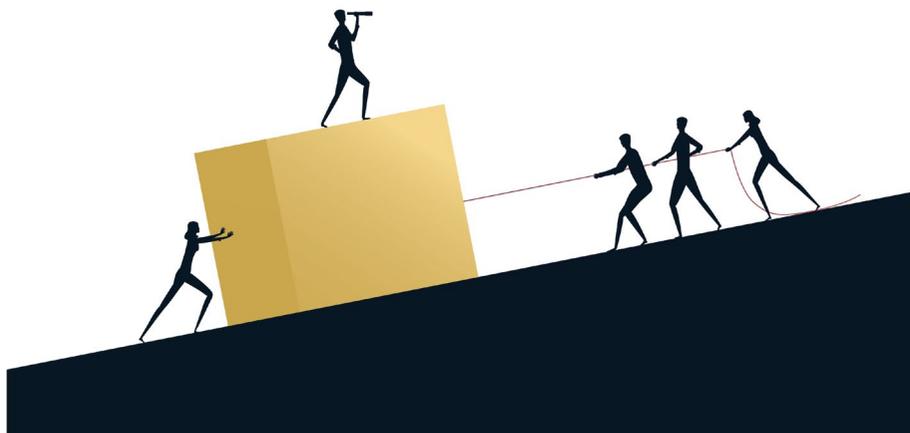
Ahí sí vi una reacción muy positiva de las empresas mexicanas, porque entendimos que debemos estar unidos, trabajar y ocuparnos por ser más proactivos y tener más representatividad en las decisiones que se toman en el país. Dicho de otra manera, no podemos vivir una crisis sin hacer una exigencia, que dicho sea de paso no es por el bien de las empresas, sino de la sociedad mexicana que depende tanto de las empresas. Esta situación nos afectó, pero tuvo el beneficio de unirnos y nos puso a trabajar como iniciativa privada. Ya no pensamos tanto en cómo competir sino en cómo ayudarnos y uno de mil ejemplos es el que mencioné anteriormente, de compartir protocolos con la competencia, con el fin de que a todos nos fuera bien.

En términos de mi liderazgo podría hablar de muchos aprendizajes. Este es sin duda un momento en que había que estar cerca de los colaboradores. Es algo curioso, porque justo ahora es difícil estar cerca físicamente y por eso hubo que buscar otros medios. La gente no solo lidiaba con tener que ir a trabajar, sino con la posibilidad de contagiarse. Muchos vivieron esto de cerca con familiares o conocidos. Fue

tornándose importante dar un rostro humano a nuestros colaboradores.

Creo que algo que se hizo bien fue ser absolutamente transparentes con lo que estaba pasando en la empresa. No quisimos ocultar nada. Lo que veíamos malo, aquello en donde no sabíamos qué iba a suceder, lo dijimos tal cual; todo como en una gran familia, que es como nos gusta vernos. Que supieran qué se espera de ellos en un momento de crisis. Que estuvieran enfocados, pero darles oportunidad de que opinen, innoven, que crezcan ellos mismos.

Nos dimos cuenta de que el valor de la empresa no son los hoteles, las marcas, los procesos, no es la tecnología: es la gente. Por tanto, es a ellos a quienes tenemos que cuidar en este momento. Es lo que nos hace exitosos en los momentos positivos, y lo que nos une en problemas como los que estamos viviendo. Ha sido importante dejarles claro a todos hacia dónde nos estamos dirigiendo. Hacía videos mensuales donde les platicaba no solo lo que estaba pasando en el sector o en la empresa, sino en mi vida y en lo que creía que les sucedía a ellos. Abrimos redes sociales, la comunicación interna, para que pudieran hacer preguntas, o pedir apoyo cuando lo necesitaran. Creo que el liderazgo se desarrolló de una manera mucho más humana.



esta situación nos afectó, pero tuvo el beneficio de unirnos y nos puso a trabajar como iniciativa privada. Ya no pensamos tanto en cómo competir sino en cómo ayudarnos.

«convertir los retos en oportunidades, y las oportunidades en resultados».

¿Cómo puede una persona de alta dirección adoptar una mentalidad que en el contexto le permita ver oportunidad, y el valor de las personas?

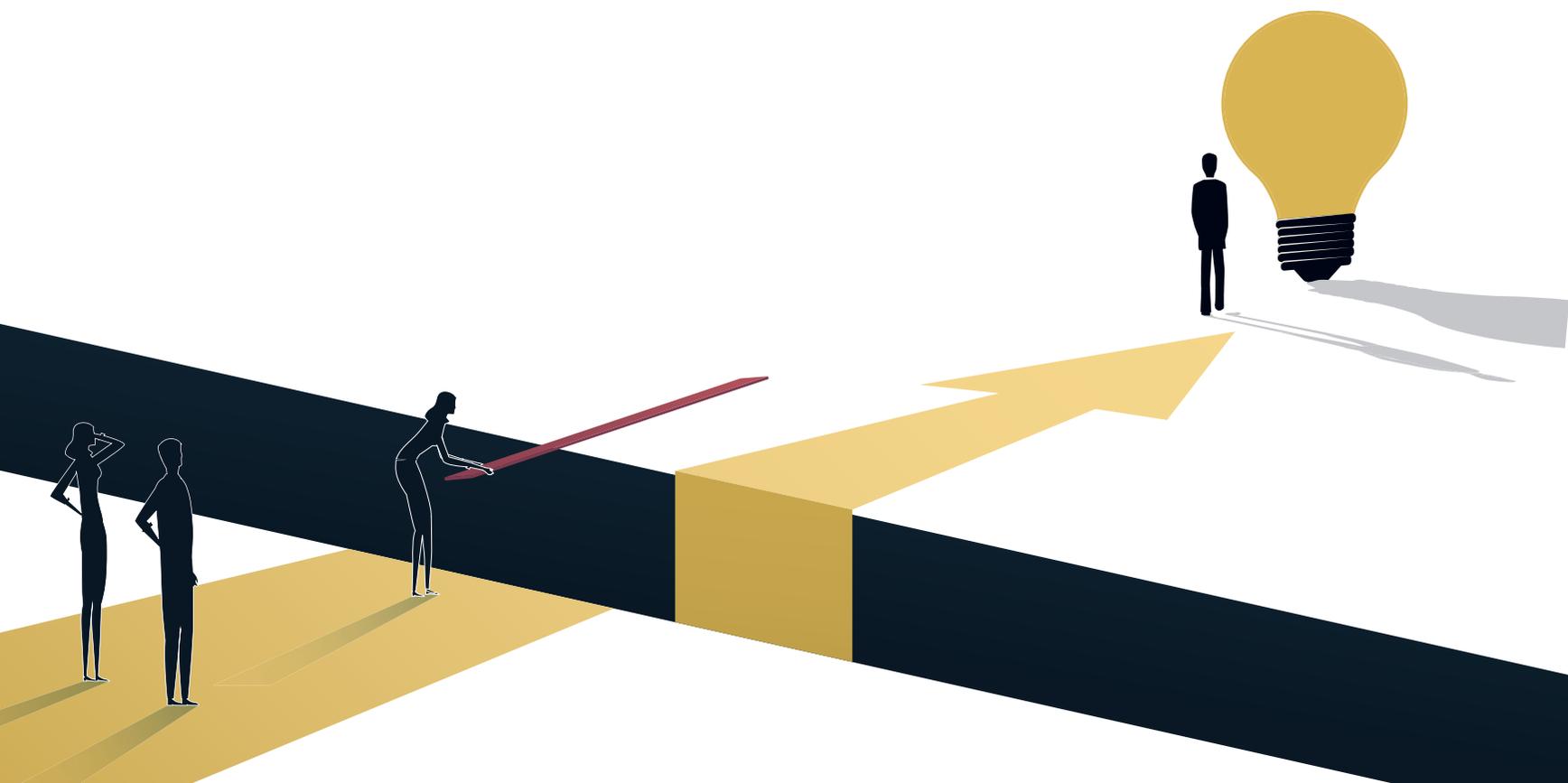
Siempre he dicho que el éxito de cualquier persona -empresario, directivo o quien trabaja en una empresa- es tener la capacidad de ver la realidad, que no es lo que queremos ver o lo que tememos que suceda. Podemos en ocasiones pecar de muy pesimistas o de optimistas. La realidad es la que es, y tener en estos momentos la claridad para entender lo que está pasando se vuelve importante, porque es la manera de poder seguir caminando y de alguna manera ver las oportunidades.

En Posadas tenemos una frase que usamos mucho: «convertir los retos en oportunidades, y las oportunidades en resultados». Creo que es una buena parte del proceso de este momento, porque donde se cierra una puerta siempre se abre otra y tienes por ello que estar buscando esas oportunidades, porque no es sencillo verlas. Sin embargo, una cosa es encontrar la oportunidad y otra beneficiarte de ella. Aquí es donde surge la excelencia en la ejecución, la diferencia entre las grandes empresas que tienen éxito, que saben ver una oportunidad y son capaces de convertirla en buenos resultados.

Me parece que se trata de una mezcla entre estudiar lo que está sucediendo en el mercado,

ver información real, tener la disciplina de sentarte a pensar en lo que está sucediendo y una gran dosis de ejecución. A fin de cuentas es mejor tener una mala idea bien ejecutada que una buena idea mal ejecutada, porque es precisamente la ejecución la que hace la diferencia en los resultados.

Hay que entender que para poder innovar y lograr cambios, tienes que asumir que vas a equivocarte. Se dice fácil, pero una empresa tiene que contar con la capacidad de que, cuando alguien se equivoca, no solo no se reprime sino hasta se celebra. Si alguien se equivoca es sinónimo de que está tratando, que está buscando hacer algo distinto. </>





6 años

Great Place To Work®

Certificada
NOV 2020-OCT 2021
MÉXICO

ÚNICA EMPRESA DE SEGURIDAD PRIVADA
CERTIFICADA



Los Mejores Lugares para Trabajar®
FORALL
MÉXICO 2021



GRUPO IPS
GARANTÍA EN SEGURIDAD



Best Workplaces
for Women
Great Place To Work.
MÉXICO 2021



Síguenos



grupoipsmexico.com

Tel. (55) 5525 3242