

EL HOTELERO QUE LE GANÓ AL GOBIERNO
Expansión REVISTA
13 de julio de 2009



Alejandro Zozaya maneja desde Filadelfia un emporio de 700 mdd que reactivó el turismo en México; el magnate mexicano rompió las reglas ofreciendo vacaciones gratis como garantía tras la influenza.

En medio de la peor crisis del turismo mexicano y con los efectos devastadores de la epidemia de influenza, una nota en la primera plana de la sección de negocios de The New York Times, captó la atención de los medios en el mundo.

En esos días, miles de noticias destacaban la macabra contabilidad de muertos por el virus. Pero la nota del Times mostraba los primeros esfuerzos de México para reponerse de esta catástrofe. “¿Influenza?, ¿cuál influenza?”, decía un titular del diario el 9 de mayo, y citaba la promoción de un empresario, Alejandro Zozaya, que ofrecía en sus hoteles AMResorts, una “flu-free guarantee” que consistía en vacaciones gratis en un lapso de tres años si un turista contraía el virus durante su estancia en sus hoteles.

“En las semanas recientes, hemos hecho campaña para que los turistas viajen a México, basados en los hechos reales del virus H1N1”, dijo Zozaya al Times.

Zozaya cumplió el sueño de cualquier publicista al colocar su campaña promocional en el diario más influyente del mundo. Luego lo invitaron a programas en la televisión de EU en donde también promovía a México como destino. Sólo la entrevista que le dio a la cadena Fox News en horario estelar equivalió a 37,000 dólares (si lo hubiera comprado como publicidad).

¿Quién es este misterioso hotelero que se adelantó más de un mes a los esfuerzos del gobierno federal para promover de nuevo el turismo en México?, ¿qué peso tiene en el sector turístico que logró ser entrevistado por los principales programas de EU?

La epidemia reveló el perfil de uno de los magnates más importantes –y menos conocidos– del sector turístico en México y el Caribe. Un ejecutivo vinculado con una de las familias estadounidenses más poderosas en el negocio de los viajes y el turismo. Y que tiene ambiciosos planes de inversión en la región para los próximos años.

Los negocios de Zozaya, un relajado ejecutivo de 44 años, suman ventas en México por 350 millones de dólares (MDD), pero sumados a los del Caribe esta cifra sube a 700 MDD anuales.

En 2001 fundó AMResorts, una empresa hotelera internacional propietaria y operadora de las marcas de hoteles de lujo Zoëtry Wellness & Spa Resorts, Secrets Resorts & Spas y Dreams Resorts & Spas.

Algunas de sus propiedades (los tradicionales hoteles Gala) las compró a Ángel Rodríguez, ‘el Divino’, famoso banquero involucrado en escándalos financieros durante el rescate bancario luego de la crisis de 1995. También se quedó con hoteles Camino Real en destinos de playa que no quiso comprar Olegario Vázquez Raña.

La cadena de Zozaya tiene ahora 14 hoteles, 11 en México, que suman activos por 1,000 MDD, y tres más en el Caribe. A todos los maneja con dos conceptos propios: el Unlimited- Luxury y Endless Privileges, una suerte de “todo incluido” que él inventó, pero cinco estrellas para el mercado norteamericano de alto poder adquisitivo.

“Nunca ha tenido miedo, en eso radica su éxito y todavía no hemos visto nada”, dice Manuel Díaz Cebrián, director regional de Turismo de Europa para el Consejo de Promoción Turística Mexicana, con base en Londres. “Cada paso que da tiene esa cualidad de certeza, logra lo que se propone”.

Antes de AMResorts, Zozaya trabajó en Grupo Posadas por 13 años, donde llegó a ser vicepresidente comercial de los Fiesta Americana y director general del Fiesta Americana de Cancún.

Originario del DF, desde hace ocho años vive en Filadelfia con su esposa Janinne Mullen (hija del empresario John Mullen, dueño del mayor emporio de viajes y turismo de EU, The Apple Leisure Group) y sus dos hijas. Desde allí maneja AMResorts, combinando su agenda con una decena de viajes que realiza al mes a sus hoteles.

Con sus apariciones en los medios de EU, origen de 80% de los ingresos de los destinos de sol y playa como Cancún y la Riviera Maya, Zozaya se convirtió en una especie de héroe para los empresarios del sector de aquella región.

“Al principio no pensé que la crisis fuera a ser del tamaño que fue, pero cuando empezamos a ver todas las medidas que se tomaron y luego las reacciones, nos dimos cuenta de la verdadera dimensión del problema”, recuerda.

Él no estaba equivocado: las tenebrosas imágenes del DF desolado y la gente con cubrebocas dándole la vuelta al mundo, pararon automáticamente todas las reservaciones para viajar a México; y las que ya estaban hechas, empezaron a ser canceladas a diestra y siniestra.

El empresario estaba en Filadelfia cuando el 24 de abril la crisis epidemiológica estalló. Días después viajó a México para el Tianguis Turístico de Acapulco. El evento no se canceló, como se especuló por un momento, pero Zozaya estaba preocupado, no sólo por las pérdidas que representaría para su cadena, sino para la industria en general.

En medio de lo que él creía la última calamidad para el sector (tras la crisis financiera y la violencia del narcotráfico, el lunes 27 de abril se produjo un sismo de 5.6 grados Richter, con epicentro en Guerrero, por lo que se sintió con más intensidad en Acapulco).

“Salimos corriendo hacia una zona abierta, se sintió horrible... muy fuerte”, cuenta el hotelero. Luego sorprendió a quienes lo acompañaban con un ataque de risa. “(El temblor) me puso las cosas en perspectiva”, explica. “Por un lado pensé: cuando uno cree que las cosas no pueden estar peor, uno se da cuenta que sí pueden estarlo. Luego, estamos vivos y después que todas las señales de los celulares regresan, el primer email que me entra a mi BlackBerry es un chiste que dice: ‘¿Qué le contesta México a la influenza? Huy, mira cómo tiemblo’. Y ahí fue cuando dije: estamos bien, no pasa nada, y ése fue el ánimo de mucha gente que no se apanicó y no se fue”.

Con esa mentalidad, Alejandro Zozaya regresó a EU con la idea de hacer algo por el turismo mexicano, más que quejarse y pedirle al gobierno prerrogativas y recortes tributarios, como ya empezaban a hacer otros hoteleros.

Al mismo tiempo, el Departamento de Estado de EU lanzó la advertencia a los ciudadanos estadounidenses de suprimir todo viaje innecesario a México y lo mismo el Centro para el Control de Enfermedades (CDC). La advertencia del Departamento de Estado y la CDC era una amenaza real contra la industria hotelera mexicana.

Por ley de probabilidad, Zozaya estaba seguro de que ningún turista se le enfermaría. “¿Cómo le digo a la gente que si viene a México, no le va a pasar nada?”, pensó. Fue entonces que se le ocurrió la idea que reprodujo el NYT. A la campaña flu-free guarantee de Zozaya se empezaron a sumar otras cadenas.

Primero lo hizo Real Resorts, luego Carisma y Parnasus y más tarde Hoteles NH y Caribbean Paradise. “Fue una idea brillante de Alex que llamó la atención en todo el mundo”, afirma Fernando García Zalvidea, director general de la cadena Real Resorts.

Finalmente fueron 60 hoteles con la promoción y la noticia llegó a medios de 20 países y fue traducida a seis idiomas. García Zalvidea hizo una medición sobre el tiempo aire y el espacio que dedicaron los medios locales e internacionales a la campaña “y fueron 2.5 MDD en publicidad gratis. Esto no pasa seguido en esta industria”. Él mismo notó el efecto en su cadena hotelera: “A los dos días del lanzamiento incrementamos en 150% las reservaciones”, agrega.

Los hoteles que promueven el flu-free guarantee tienen entre 10 y 30% más de ocupación que los de la competencia, según un estudio comparativo realizado por Real Resorts en las 74 unidades que hay en Cancún y la Riviera Maya.

“Fue algo totalmente innovador en momentos difíciles... y por supuesto que nos benefició: aumentaron las reservaciones y la ocupación”, agrega Rodrigo de la Peña, presidente de la Asociación de Hoteles de Cancún.

Pero no a todos les pareció una buena idea: Zozaya empezó a recibir llamadas de algunos hoteleros que rechazaban sumarse porque habían “recibido línea” del gobierno. “(A las autoridades) no les gustó que mencionara la influenza en la campaña; creían que empeoraba las cosas”, cuenta Zozaya. “Me llamaron de la Embajada (de México) en Washington y eso me dijeron. Pero si yo tengo un elefante en mi habitación, no lo puedo esconder; lo que tengo que hacer es decirte: ‘Ven, aquí hay un elefante, pero no te va a hacer nada’”.

Para entonces, las televisoras más importantes de EU ya habían tomado nota de la primera plana del NYT y conquistadas por la idea del flu-free guarantee, querían entrevistar a Zozaya. Hasta la conservadora Fox News Channel, una cadena con un mensaje tradicionalmente hostil hacia todo lo mexicano, pedía ahora entrevista en vivo al ejecutivo. Con una audiencia cercana a los dos millones de televidentes, los primeros en entrevistarle en la tarde del 15 de mayo fueron Fox News, donde el minuto al aire en horario estelar cuesta a los anunciantes 9,000 dólares. “¿Por qué estás haciendo esto, Alex?”, fue la primera pregunta que le hizo Neil Cavuto, conductor de Your World, el programa de negocios más visto de EU. “Porque estamos tan seguros de que nuestros clientes no corren ningún peligro al viajar a México que no sólo lo decimos, sino que lo respaldamos con hechos, ponemos nuestro dinero sobre lo que estamos diciendo”, respondió. La entrevista duró más de tres minutos, y Cavuto volvió a la carga con otras objeciones, un poco jugando el partido para su conservadora audiencia; pero Zozaya lo volvió a desarmar con una cantidad de cifras y estadísticas sobre la influenza y con la conclusión de que “no viajar a México por miedo a contraer el virus equivale a no comprar un auto por miedo a tener un accidente”.

El mismo 15 de mayo el CDC retiró la advertencia sobre los viajes a México, algo que Zozaya y sus colegas se habían planteado como objetivo principal. A partir de entonces los hoteles de Cancún empezaron a reportar otra vez reservaciones de EU. Del 29 de abril al 5 de mayo no entró una sola reserva del exterior, según cifras de la Asociación de Hoteles de Cancún; ningún crucero atracaba en ningún puerto mexicano y todas las convenciones se cancelaron.

El secretario de Turismo, Rodolfo Elizondo, reconoce el impacto de esta idea. “Fue una campaña que cayó bien; y sé que hubo hoteles a los que se les incrementó en un 40 o 50% las reservaciones y la ocupación, sobre todo para EU, que fue donde se hizo”, dice el funcionario.

En efecto, la ocupación de los hoteles de Cancún cayó de 77%, que tenía el 24 de abril, a 20% días más tarde y a 15% en la primera semana de mayo. A mediados de ese mes, empezó a repuntar subiendo a más de 60% de ocupación, que es lo que promedian los hoteles al cierre de esta edición.

En el caso de AMResorts, hay que tomar en cuenta que tanto esta cadena como sus competidoras han tenido una caída de entre 30 y 40% en sus tarifas (pasando de 360 dólares a 240 por noche), por lo que en números reales la recuperación no ha sido tan fuerte como sugiere la ocupación, que sigue siendo menor a la de junio de 2008: 76%. “El verano está, en su mayor parte, perdido; eso ya lo sabíamos”, confiesa Zozaya. “A lo que tenemos que apostarle ahora es a recuperar lo más que podamos de la temporada diciembre-enero-febrero”.

El creativo emergente

Alejandro Zozaya es conocido en la industria del turismo local como un innovador. Según el analista del sector Gustavo Armenta, él fue pionero en sacar del descrédito el concepto del all inclusive (todo incluido), que hasta principios de la década había caído en un gran desprestigio entre los clientes. Se había convertido en sinónimo de baja calidad, de mala comida y, en general, de un servicio de segunda.

Pero ese año 2001, Zozaya salió con un producto diferente: el Unlimited-Luxury. El nuevo concepto incluye en el precio comida sin límite en restaurantes de lujo, bebidas importadas, actividades deportivas y recreativas y spa. El precio promedio por uno de estos paquetes es de 180 dólares la noche por persona.

El éxito del todo incluido de lujo fue tal que pronto lo siguieron las grandes cadenas, como Riu, Barceló, Palace Resorts y otras.

El modelo de negocios que Zozaya ha diseñado para AMResorts es comprar y construir hoteles para operarlos con sus marcas, y luego de unos años vender los inmuebles, pero manteniendo la operación. “Él no vende un hotel si no es con un contrato de gestión a largo plazo, unos 30 años; de esa manera está financiando su expansión, que en este momento es exponencial”, explica Armenta.

Zozaya comenzó a trabajar en Posadas en 1988. Su entrenamiento fue en el entonces hotel Crowne Plaza Ciudad de México. De allí fue promovido a director de Grupos y Convenciones del hotel Fiesta Americana Condesa Cancún, cargo que ocupó hasta 1994, cuando fue nombrado vicepresidente comercial de Fiesta Americana Hotels and Resorts.

En ese tiempo conoció también y entabló una amistosa relación de negocios con el magnate John Mullen, dueño de The Apple Leisure Group. “Era el principal cliente de Grupo Posadas y yo tenía que tratar permanentemente con él”, recuerda Zozaya (véase recuadro adjunto).

Es un consorcio formado por Apple Vacation (que vende paquetes de viajes), los hoteles AMResorts, USA 3000 (una aerolínea propia) y Amstar, que se dedica a la transportación y excursiones de turistas. Es la compañía que más turistas envía a México. Sólo USA 3000 realiza 315 operaciones diarias y más de 100 vuelos por semana a Cancún. Apple es hoy la mayor operadora turística del Caribe, México y Hawai, según la publicación Vacation Agent Magazine.

Trabajar con John Mullen le permitió conocer a su única hija mujer, Janinne, con quien el empresario solía viajar a México. “Varias veces nos vimos y poco a poco nos fuimos conociendo”, cuenta Zozaya. En 1999 se casaron y él ingresó a la familia de la mayor operadora turística del principal mercado del mundo.

Él no quería que Janinne viviera en el DF, por lo que pidió que lo nombraran director general del Fiesta Americana de Cancún, un descenso respecto de la vicepresidencia comercial que ejercía hasta entonces.

Pero con la boda arrancó una nueva vida para Zozaya, quien comenzó a materializar la idea de operar sus propios hoteles. En 2000 renunció a Grupo Posadas y aún viviendo en Cancún comenzó a ofrecer sus servicios de operador hotelero. “Era yo y mi laptop tocando puertas, pero todos me decían que no”, recuerda. “Imagínate, ¿quién te iba a confiar una operación en pleno boom cuando a todo el mundo le estaba yendo muy bien?”.

Hasta que en 2001 llega su primera gran oportunidad: operar un hotel en Punta Cana, República Dominicana, que en ese momento se llamaba McBavaro. “Le iba mal”, recuerda. “Entonces, el dueño me dijo: ‘¿Tú crees que si me lo operas, me puedes garantizar por lo menos el servicio de la deuda?’ Saqué los números y le dije: ‘Sí, yo te garantizo el servicio de la deuda’”.

En 2002, de un hotel saltó a operar tres; en 2003, a siete; y en 2004, a 10. Ese año compró sus primeros dos hoteles: los Camino Real de Puerto Vallarta y Cancún, que se juntaron con la operación del hotel Dreams que ya tenía en Los Cabos.

Hoy son 14 unidades en total, entre los que opera y posee, con tres marcas distintivas: Dreams, Secrets y Zoëtry.

Zozaya preside AMResorts y desde su fundación es un socio en el negocio del que también participan su esposa Janinne, su suegro John Mullen, y sus tres cuñados: Jeffrey, Matthew y Timothy Mullen, todos directivos del consorcio The Apple Leisure, con este último como presidente.

Los hoteles fueron la pieza que faltaba para tener una integración vertical con el tour operador (Apple Vacations) y la chartera USA 3000. Sin embargo, desde un principio, según Zozaya, marcaron la independencia de la compañía hotelera para que pudiera venderle a los competidores de la firma de su suegro. “Si éramos percibidos simplemente como una empresa de Apple, los competidores no nos iban a comprar. Por eso no se llamó hoteles Apple, ni Apple Resorts”, explica. Hoy, la mayorista de turismo aporta sólo 20% de sus ventas y apenas 8% de los turistas que alberga llegan vía los servicios de Apple. “Sí hay simbiosis, sí existe una relación vertical entre las empresas y sí tengo acceso a mucha información que me permite conocer mejor a mis clientes, ésa es también una ventaja competitiva”, admite Zozaya. “Pero todas las compañías son totalmente independientes, desde su constitución hasta la operación”.

¿Vive México?

El 25 de mayo, casi un mes después de la campaña de AMResorts, el gobierno federal lanzó un programa para reactivar el turismo: Vive México. Con un presupuesto de 1,200 MDP el objetivo fue promover el turismo interno.

Para Zozaya, la estrategia fue “errada, tardía e insuficiente” pues se centró en el mercado interno partiendo de una premisa equivocada: “Se manipuló la información, no digo que se haya mentido, pero se dijo que 85% del turismo en México era nacional, y en ese 85% contaban viajeros de negocio, para quienes la promoción y la publicidad son nulas, todos los cruces fronterizos de Tijuana a San Diego, todas las visitas de mexicanos que viven en EU y vienen a México y que se quedan con parientes o con amigos...”, explica. Y agrega: “Cuando tú ves los números reales y el verdadero porcentaje que los turistas extranjeros representan para la generación de divisas y empleo en México, es al revés: 85% viene de afuera”.

Para Zozaya, la campaña de promoción en EU debió lanzarse el 15 de mayo, cuando el CDC levantó la advertencia de los viajes. “Pareciera más bien una campaña diseñada para atraer votos para las elecciones que para acercar a los turistas que necesitamos”, agrega.

El 5 de junio, Zozaya llevó sus preocupaciones hasta Felipe Calderón. Fue en el hotel Occidental de Xcaret, donde éste presidía el Día Mundial del Medio Ambiente. Allí, con otros ocho empresarios del sector se sentó también frente al secretario de Turismo, Rodolfo Elizondo, a la canciller, Patricia Espinoza, al director de Fonatur, Miguel Gómez Mont, y al gobernador de Quintana Roo, Félix González. Propuso hacer la promoción en el exterior por destinos: promocionar a Cancún, la Riviera Maya, Puerto Vallarta, Nuevo Vallarta y Los Cabos por separado (estos destinos tienen 60% de la capacidad instalada y generan 80% de las divisas). “Quizás lo

mejor que tiene es que habla muy claro y dice lo que piensa como lo piensa”, opina su competidor García Zalvidea, de Real Resorts.

En noviembre de 2008, Zozaya inauguró el Dreams Huatulco, un hotel de lujo de 419 habitaciones. Con el hotel también comenzaron los vuelos directos de la chartera USA 3000 a esa ciudad.

Si cumple su plan, sus ventas sumarán 1,000 MDD para el cierre de 2010 (600 MDD en México) y sus activos serán de 2,500 MDD (1,500 MDD en México).

Alex Zozaya siempre busca nuevos retos. En los ocho años que lleva de empresario creció más que sus competidores en México. Su agresiva campaña de promoción en medio de la epidemia fue una muestra de que viene por más.