

LUIS BARRIOS,
CEO de Hoteles
City Express.



DEL PLACER A LOS NEGOCIOS

Marriott compró cinco marcas de Hoteles City Express, lo que supone un punto de arranque en el segmento de negocios pospandemia.

POR: *Juan Tolentino Morales*

La recuperación hotelera luego de la pandemia no es ningún secreto. En México, la apertura de fronteras y el dinamismo de los mercados de sol y playa jugaron a favor de las ocupaciones; sin embargo, en el mercado de negocios, la historia fue distinta.

Aunque se espera que este nicho no regrese a los mismos niveles que antes del covid-19, derivado del auge de plataformas como Zoom, ello no detuvo a Marriott para incrementar su huella en este segmento.

El aliado para este plan fue Hoteles City Express. En octubre del año pasado, Marriott anunció la compra de las cinco marcas de la empresa mexicana por 100 millones de dólares, lo que dejó intacta la estructura corporativa y con la retención de sus contratos de operación, actividades de desarrollo y propiedad de los complejos, cuyos nombres ahora están acompañados por la firma “by Marriott”.

City Express migrará al sistema de distribución de Marriott, con lo que prevé mejorar su rentabilidad por sinergias de costos y ahorros en canales de distribución, costos de acceso y soporte para plataformas digitales y sistemas de reservas, entre otros rubros.

NEGOCIO

BRIAN KING,
presidente de Marriott
para Latinoamérica
y el Caribe.



RECUPERACIÓN EN VENTAS

Tras una fuerte caída en los ingresos y una lenta recuperación, Hoteles City Express retomó el impulso y cerró el primer trimestre del año con ventas 17% superiores respecto al mismo periodo prepandemia, en términos nominales.

Ingresos trimestrales (millones de pesos)



FUENTE: Hoteles City Express.

Expansión platicó en exclusiva con Brian King, presidente de Marriott para Latinoamérica y el Caribe, y con Luis Barrios, CEO de Hoteles City Express, las dos figuras claves de esta transacción, sobre las oportunidades en el segmento de negocios que recobra vitalidad con tendencias como el *nearshoring*.



OPORTUNIDAD. Los directivos observan que la relación se va a potenciar con la inversión extranjera que llegará a México.

EXPANSIÓN: ¿Por qué la adquisición fue contemplando únicamente la marca? ¿Fue así desde el inicio?

BRIAN KING: Marriott, históricamente, se ha dedicado a adquirir los derechos de propiedad intelectual de una marca. Trabajamos con los dueños para que mantengan los hoteles aunque la marca sea otra o tengan *joint ventures*.

Típicamente, la mayoría de los hoteles, con excepción de unos pocos, no son propiedad de Marriott, son de inversionistas individuales, así que los franquiciamos o los administramos, pero no poseemos bienes raíces en general. Pero para construir marcas, protegerlas, hacerlas crecer digitalmente, en ventas y marketing, somos expertos.

E: ¿Cuál es la oportunidad en el segmento *midscale*? ¿Qué expectativas tienen en la región?

BK: En México pasaron muchas cosas en la pandemia. El mercado de *resorts* detonó en el país. Los mercados ciudadanos fueron más lentos en la recuperación porque el segmento de negocios estaba detenido. Siempre vimos a esta marca como una de negocios en el segmento doméstico, como fue inicialmente pensada. Todas las cadenas estaban enfocadas en hacer

cosas diferentes para el segmento de placer; ahora que se ha estabilizado, ha habido esta mezcla sana entre negocios y placer en todos los hoteles.

E: ¿Hay planes de desarrollo para nuevos hoteles?

BK: Ya contratamos tres nuevos desarrolladores para enfocarnos sólo en el segmento latinoamericano; obviamente, estamos muy cerca de Luis [Barrios] y de su equipo para ver dónde están las oportunidades, así que ahora que lo hicimos oficial, podemos encender el motor de los desarrollos.

Desde una perspectiva de crecimiento, siempre estamos buscando nuevas oportunidades de construcción y potenciales conversiones. Los hoteles se pueden convertir, pero tiene que ser el hotel adecuado. Si la arquitectura no es la adecuada, si el propietario no está dispuesto a invertir, no vamos a estar interesados. Tiene que ser la inversión adecuada, la marca adecuada y la construcción adecuada.

E: ¿Qué hay de las conversiones como estrategia?

LUIS BARRIOS: Las conversiones en City son muy especiales, porque un producto asequible como el que tenemos tiene muchos estándares y la planta de servicio necesita tener medidas, extensiones muy específicas, así que no es tan flexible. La prueba es que, de las 150 propiedades que operamos, cuentas con los dedos de una mano cuántas conversiones hemos hecho. Realmente han sido desde cero.

Lo otro es sobrecostos. Cuando eres una marca asequible en precio, no puedes cometer errores en el costo por llave. Así que lo que hemos hecho es implementar un proceso completo para construir un City Express, así que el costo que tenemos es el resultado de la metodología, los materiales, diseño, ingeniería y proveedores. El costo promedio de todas nuestras marcas es de 60,000 a 70,000 dólares la llave.

E: ¿Hay la posibilidad de nuevos mercados con Marriott?

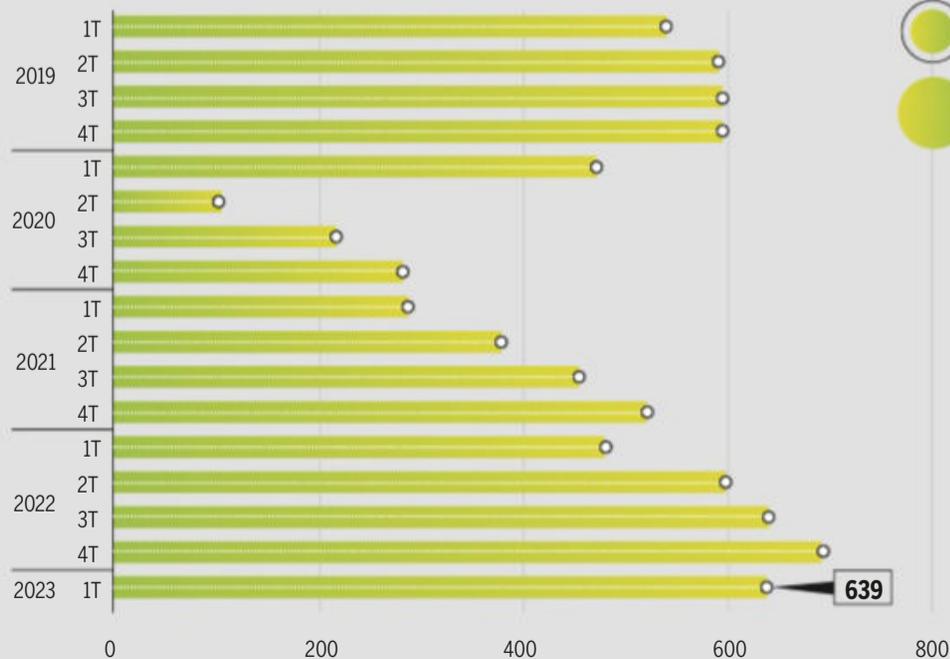
LB: El mercado nacional todavía tiene huecos donde podemos participar. Tenemos un gran plan con propiedades ubicadas estratégicamente y que sería bueno detonarlas pospandemia.

La inversión que viene a México se espera como demanda adicional y vamos a ver que nuestras propiedades se van a beneficiar, sobre todo, donde hay más competencia extranjera, como las costas y corredores industriales. Ahí es donde debemos enfocarnos para maximizar los beneficios de la relación.

MÁS PESOS POR HABITACIÓN

El ingreso por habitación disponible (o RevPAR, por sus siglas en inglés) ha superado los niveles previos al covid-19.

Ingreso por habitación disponible (pesos)



FUENTE: Hoteles City Express.