



Alejandro Morones

El punto de quiebre: la creación de Infratur



VERSIÓN
DIGITAL



VIDEO
YOUTUBE

**CON 50
CUM 50**

Conferencia sustentada
el 21 de enero de 2020, en la
Biblioteca Nacional de la Crónica



Fernando Martí: Esta noche nos acompaña el licenciado Alejandro Morones Ochoa. (*Aplausos*). Alejandro es ampliamente conocido como parte del equipo inicial de Infratur, cuando empezaron a construir el proyecto Cancún. Muchos de quienes estamos aquí conocimos Fonatur cuando ya era una institución nacional. Tenía un gran edificio en la Ciudad de México, sus directivos tenían aviones en qué moverse, tenía una plantilla de personal bastante amplia, y oficinas en sus cinco destinos turísticos. Pero Fonatur, acrónimo de Fondo Nacional de Infraestructura Turística, que entonces se llamaba Infratur, tuvo orígenes muy humildes. Estaba ubicado dentro de una pequeña oficina del Banco de México y ahí se apiñaban los funcionarios, un número reducido, cuya primera tarea fue seleccionar la ubicación de las ciudades turísticas —una vez que se había autorizado que el Banco de México construyera ciudades turísticas—. La primera pregunta que tenían que responder esos hombres era, ¿dónde vamos a poner esas ciudades turísticas?

Para hacer eso recorrieron todo el territorio nacional. Fueron ahora sí que desde Tijuana hasta Chetumal. Visitaron todas las playas del país, haciendo evaluaciones muy precisas de cada uno de esos sitios. Medían todo: la temperatura del agua, los vientos dominantes, las posibilidades de abasto, las carreteras que había alrededor, la población circundante, y todo lo iban metiendo a unas computadoras muy rudimentarias, que se alimentaban por tarjetas. De ahí fueron haciendo sus cuadros, para ver en dónde iban a poner sus paraísos. Eso dio origen a la leyenda de que Cancún fue elegida por una

computadora, cosa que sólo es parcialmente cierta. Alejandro Morones formaba parte de ese equipo, por eso le pedimos que viniera a decirnos exactamente qué fue lo que pasó. O sea, ¿cómo fue que se creó Infratur? ¿Cuál era el ambiente de trabajo que había en esos momentos? ¿Cómo fue que llegaron a la decisión de instalar Cancún en este paraíso geográfico?

Alejandro Morones: Me siento muy honrado por la invitación a participar en este ciclo de conferencias. Obviamente, que estamos aquí después de 50 años, pues es un milagro, así que por lo pronto ya salimos ganando en algo. Yo voy a colaborar con lo que considero parte de la historia, en el entendido de que en muchas

Cancún, 50 años. El punto de quiebre:

La Creación de INFRATUR



Alejandro Morones Ochoa
moronesochoa@hotmail.com

Cancún, Quintana Roo
Enero del 2020

LÁMINA 1

Balanza de Pagos

Ingresos totales de mercancías y servicios

- Acompañados por altas tasas de crecimiento de las importaciones de bienes y servicios,
- Se tradujo en una elevación del déficit en cuenta corriente.

Balanza de Mercancías y Servicios			
Cifras en millones de dólares			
Año	Exportaciones	Importaciones	Balanza
1950	826.7	768.0	58.7
1955	1,208.1	1,173.2	34.9
1960	1,371.8	1,672.3	(300.5)
1961	1,463.4	1,658.7	(195.3)
1962	1,586.8	1,707.0	(120.2)
1963	1,709.3	1,879.3	(170.0)
1964	1,847.9	2,199.8	(351.9)
1965	1,989.1	2,303.5	(314.4)
1966	2,181.2	2,477.3	(296.1)
1967	2,206.6	2,712.9	(506.3)
1968	2,505.9	3,128.4	(622.5)
1969	2,768.0	3,336.7	(568.7)

Fuente: Banco de México, S.A., Departamento de Estudios Económicos

Alejandro Morones Ochoa
moronesochoa@hotmail.com



ocasiones no coincidirá con otras visiones. Pero trataré de ser muy puntual y no ser tan anecdótico, eso me permitirá dejarles un historial de algo que a la mejor no está muy claro para muchos de los que conocieron Cancún cuando ya iniciaba su construcción, y posiblemente algunos hoteles en operación.

Respondiendo en parte a las dos preguntas, al planteamiento que hizo Fernando Martí, cuando empieza la idea de crear Infratur, o un fideicomiso, el único que estaba en Banco de México con el licenciado Enríquez Savignac era Pedro Dondé. A lo mejor estaba Armando Basurto, no estoy seguro, y *El Negro* Rubén Zaldívar. Trabajaban en una pequeña oficina en el edificio principal del banco.

Ahí por finales de 1969 se cambiaron a Bolívar 15, en el sexto piso. Fue la primera oficina ya grande. ¡Todavía la recuerdo! En la entrada estaba la oficina de Enríquez, que era una oficina de tres por tres, no era mayor. Luego la de Pedro Dondé, la de Basurto, la de un contador que se llamaba Carlos Lozano, la de Wenceslao Salas, y la de Manuel Morales Zacarías. Después daba la vuelta, puras oficinas de tres por tres, nada del otro mundo, y estaba Carlos Náder, después los dos Memos, Memo Aranda y Memo Sánchez Anguiano, que eran los investigadores estrella, porque venían de hacer las matrices de insumo-producto del Banco de México, y al final estaba su servidor. Y en esa oficina, el parche al final, me tocó la suerte de que en algunas temporadas estuvo Juan March como compañero de oficina, cosa que aproveché para platicar con él de varios temas. Muy interesante el hombre, me platicaba parte de algunas anécdotas.

Después había una puerta y estaba un salón de unos 15 o 20 metros de largo, en donde había mesas para dibujo, y ahí llegó Sigfrido Paz Paredes por abril o mayo de 1970. Me acuerdo que estaba en una de las mesas de dibujo, y ahí empezó a hacer sus rayas de los aviones y de todo lo que quería hacer. Y ya se incorporaría después como una pieza clave para el éxito de Fonatur. Esa es la historia en cuanto a cómo empezó la planta laboral.

Iniciando con el tema, quisiera comentarles lo siguiente. Me tocó hacer estudios de muchos temas, y siempre que empezaba uno a hablar del desarrollo, de cuáles eran los objetivos de Infratur, siempre se repite uno la cantaleta: captar divisas, generar empleo y fortalecer el desarrollo económico regional. Casi todos, estoy seguro, hemos escuchado eso. Ahora, eso no lo tenía



Se trató de corregir este déficit, en forma parcial

- Restricción de las importaciones, pero esto tiene un límite,
- Por las necesidades de abastecimiento de materias primas de la economía.



Alejandro Morones Ochoa moronesochoa@hotmail.com

en mente el Banco de México cuando arranca, eso lo empieza a investigar Pedro Dondé, y lo que a mí me toca en 1970 es empezar a ponerle nombre a la investigación que hace Pedro.

Entonces, Pedro Dondé y un servidor fuimos los encargados de elaborar la evaluación económica de Cancún, documento con el cual se iba a solicitar ya formalmente el crédito. El crédito ya se había solicitado, sin embargo, se pidió que toda la información se actualizara, porque Pedro la había empezado a preparar —y no completa— los años del 67 y 68. Lo que hicimos en el 70 fue incorporar el 69, y hacer ya el documento de la evaluación económica, con lo cual fue aprobado el crédito del Banco Interamericano por 20 millones de dólares, un poco más.

Quisiera empezar mostrándoles algunos cuadros y gráficas de la seriedad que tenía el Banco de México para tomar esa decisión. Y aquí quiero empezar por lo siguiente, por la balanza de pagos, en donde su ubica el renglón que se conoce como *captación de divisas*, el multiplicador del gasto turístico. ¿Qué es el multiplicador del gasto turístico? Es la derrama económica que permite elevar el nivel socioeconómico de la población. ¿Cómo se mide la promoción para la inversión privada? Teníamos que calcular la inversión que se iba a realizar los primeros años, para saber cuál sería el componente. Y finalmente, como generador de empleos, se tomaron modelos muy interesantes del Banco de México, como la matriz de insumo-producto.

Empezamos analizando la balanza de pagos que se observa en el siguiente cuadro. Aquí se puede ver que los ingresos totales de mercancías y servicios estaban acompañados por altas tasas

de crecimiento de importaciones de bienes y servicios, y eso se tradujo en una elevación del déficit en cuenta corriente. Si lo vemos reflejado en las exportaciones, estas eran mayores en 1950 y 55, las exportaciones eran superavitarias, o sea, México lograba exportar lo suficiente para pagar sus importaciones. A partir del 60 nuestra balanza se vuelve deficitaria. Ahora se podrán dar cuenta de la importancia para el banco central de ver el resultado de lo que estaba pasando en la economía. Este simple cuadro les confirmó la necesidad de generar algo para subsidiar o para pagar el déficit de la balanza comercial. (LÁMINA 1 / PÁGINA 30)

En un principio quisieron adoptar políticas de restricción de importaciones, pero no se pudo ir más allá. Si se dan cuenta,



Tasas de Crecimiento de las Exportaciones de Mercancías y servicios, exportación de mercancías, ingresos de turismo e ingresos por transacciones fronterizas

Cifras en millones de dólares

Año	Exportación de Mercancías y Servicios	Variación	Exportación de Mercancías	Variación	Ingresos de Turismo	Variación	Transacciones Fronterizas	Variación
1960	1,371.8		738.7		155.3		366.0	
1961	1,463.4	6.7%	803.5	8.8%	164.0	5.6%	392.7	7.3%
1962	1,586.8	8.4%	899.5	11.9%	178.6	8.9%	406.7	3.6%
1963	1,709.3	7.7%	935.9	4.0%	210.6	17.9%	445.9	9.6%
1964	1,847.9	8.1%	1,022.4	9.2%	240.7	14.3%	463.3	3.9%
1965	1,989.1	7.6%	1,113.9	8.9%	274.9	14.2%	499.5	7.8%
1966	2,181.2	9.7%	1,162.8	4.4%	328.4	19.5%	546.6	9.4%
1967	2,206.6	1.2%	1,103.8	-5.1%	363.1	10.6%	599.6	9.7%
1968	2,505.9	13.6%	1,180.7	7.0%	428.8	18.1%	713.5	19.0%
1969	2,768.0	10.5%	1,366.2	15.7%	465.2	8.5%	744.3	4.3%
TMAC 1960 - 1969	8.1%		7.1%		13.0%		8.2%	

Fuente: Banco de México, S.A., Departamento de Estudios Económicos

Alejandro Morones Ochoa
moronesochoa@hotmail.com



de los años 1960 a 1966 empieza a descender un poco el déficit por esa política de restricción de importaciones, pero la industria nacional ya estaba creciendo y no permitió que se le fuera coartando la posibilidad de crecer. Entonces es cuando el déficit se va a los 500 y 600 millones de dólares, llega a un máximo de 622, y luego baja a 568. Si ustedes ven esto desde el punto de vista de la banca central, obviamente permitió justificar la toma de algunas decisiones. (LÁMINA 2 / PÁGINA 31)

Las perspectivas de mejorar los ingresos a corto y mediano plazos no se presentaban muy halagüeñas en lo que se refiere a la exportación de mercancías, o sea, si ustedes recuerdan, aquellos años México exportaba básicamente materia prima y no era

fácil crecer las exportaciones. Entonces, la necesidad de sostener e incrementar los ingresos en cuenta corriente, en mediano y largo plazos, se presentaban sólo a través de dos renglones: el turismo y las transacciones fronterizas.

Si se dan cuenta, aquí está el origen de por qué decimos que el proyecto Cancún era para incrementar la captación de divisas. Y esa afirmación, ¿en qué estaba sustentada? Pues rápidamente les digo: en 1968 y 69, la suma de los ingresos por turismo y por transacciones fronterizas andaba en los mil 200 millones de dólares, contra los mil 200 millones de las exportaciones de mercancías. O sea, esos dos renglones equilibraban la balanza de pagos. Y ahí es donde dijo el Banco de México: necesitamos irnos al turismo. Necesitamos hacer turismo y hacer centros integrales, aunque todavía la idea no se maduraba. (LÁMINA 3)

También aquí empezaron a analizarse otros segmentos. Y se dijo: queremos hacer una inversión para generar más turismo, pero necesitamos irnos a lugares en donde no existan otras posibilidades de desarrollo. Ese era el caso de Cancún. Esta región, en cien años o en ciento cincuenta años, no podía alcanzar el nivel que tiene ahorita, porque hubiera tenido que empezar a desarrollar otras industrias, como la petroquímica, o la pesca. Bueno, la pesca ya la desarrollaba, y la ganadería, y la exportación maderable. Pero el turismo fue lo que permitió que en cincuenta años el estado de Quintana Roo rebasara a todos los estados que tienen turismo y que tienen otro tipo de industrias, porque el impacto que tuvo el turismo fue increíble.

En aquellos años se calculó que el multiplicador del gasto turístico sobre el ingreso a largo plazo, era de 6.5 veces el gasto

Multiplicador del Gasto Turístico

Datos de la Encuesta Nacional de Turismo 1968

- Se calculó que el multiplicador del gasto turístico sobre el ingreso, a largo plazo, asciende a 6.5 veces el gasto inicial
- El gasto de 50.3 millones de dólares en 1980 originaría un efecto multiplicador que generaría ingresos brutos por 327 mdd a nivel nacional.
- Los sectores que más se benefician son, comercio, servicios, agropecuario y productos alimenticios, recibiendo entre ellos cuatro quintas partes del efecto total originado por el gasto turístico.

El multiplicador sobre el valor agregado de corto plazo, después de cinco transacciones es de 2.98 para 1980 con un impacto de 150 millones de dólares

- 45.1 millones sector comercio
- 43.4 millones a servicios
- 20.9 millones a agropecuario
- 10.7 millones a productos alimenticios
- 29.9 millones a sectores restantes

Alejandro Morones Ochoa
moronesochoa@hotmail.com

LÁMINA 4

Efecto sobre el valor agregado de un gasto de 50.3 millones de dólares (estimado para 1980) después de cinco transacciones, por sectores y por concepto de gasto

Cifras en Millones de Dólares

Sectores	Hospedaje	Alimentos y bebidas	Diversiones	Trans. Local	Mercancías	Otros gastos	Total
1. Agropecuario	4.9	8.6	2.6	1.9	2.7	0.2	20.9
2. Minas y canteras	0.1	0.1	0.0	0.0	0.0	0.2	0.4
3. Petróleo	1.1	1.5	0.4	0.9	1.6	0.0	5.5
4. Prod. Alimenticios	2.4	4.4	1.7	0.9	1.2	0.1	10.7
5. Fab. Textiles	1.2	1.5	0.6	0.5	2.2	0.0	6.0
6. Prod. De madera	0.5	0.6	0.3	0.2	0.5	0.0	2.1
7. Fab. Prod. Químicos	0.8	0.9	0.3	0.4	0.4	0.0	2.8
8. Fab. Prod. Minerales	0.1	0.1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.2
9. Ind. Metálicas	0.2	0.3	0.1	0.1	0.1	0.0	0.8
10. Fab. Prod. Metálicos	0.7	0.8	0.3	0.3	0.3	0.0	2.4
11. Construcción	0.2	0.2	0.0	0.0	0.0	0.0	0.4
12. Electricidad	0.3	0.4	0.2	0.1	0.2	0.0	1.2
13. Comercio	10.8	16.4	5.6	4.3	7.6	0.4	45.1
14. Transporte	1.2	1.6	0.6	4.0	0.7	0.0	8.1
15. Servicios	17.6	14.0	5.8	2.3	3.0	0.7	43.4
Total	42.1	51.4	18.5	15.9	20.5	1.6	150.0

Alejandro Morones Ochoa
moronesochoa@hotmail.com

inicial. Es decir, si el gasto programado era de 50 millones, para 1980 ese gasto original llegaba a 327 millones. Esa fue la derrama que se calculó. Y los sectores que más se beneficiaban eran, obviamente, el de comercio, servicios, agropecuario, productos alimenticios, recibiendo casi el 80 por ciento del beneficio. El multiplicador sobre el valor agregado, a corto plazo, después de cinco transacciones, era 2.8 veces. Así, la derrama por sector, era 45 en el sector comercio, 43 en servicios, 20 en agropecuario, 10 en productos alimenticios y 29 en los restantes. (LÁMINA 4 / PÁGINA 33)

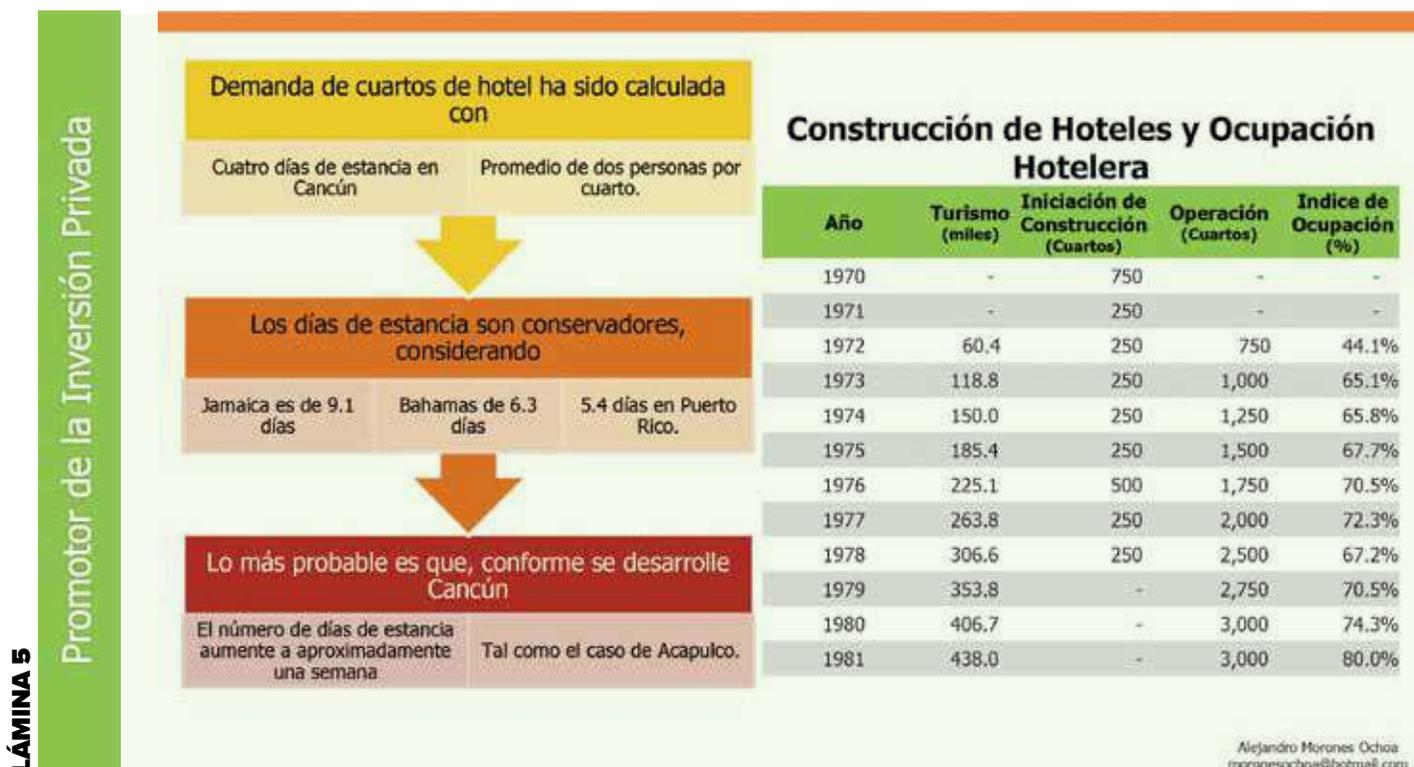
Entonces, ¿esto en qué se traduce? Pues se traduce en que una inversión en turismo realmente logra incrementar todas las otras áreas de la actividad comercial, industrial y agropecuaria de un lugar. Yo recuerdo que cuando llegó Gilberto, en el 88, decían que se iba a ver muy afectada la parte turística, pero que a los abogados no les iba a pasar nada. Pues sí les pasó, en el momento en que no hubo turismo, los abogados tampoco tuvieron capacidad para estar vendiendo y registrando ventas en la notaría y todo eso, ¿no? Entonces sí está conectado, no es un fenómeno solitario. El turismo no puede crecer solo, tiene que crecer con una serie de elementos, y aquí lo estamos viendo. En este cuadro se aprecia cómo está la distribución, en el agropecuario, en minas y canteras, y obviamente, es cuando el Banco de México se da cuenta de que el impacto de una inversión en turismo representa un detonador de toda la actividad de una región.

Pero nos preguntábamos, ¿y genera inversión? ¿Esta inversión que nosotros estamos haciendo va a generar una sobreinversión? Para eso sí se tenía que hacer alguna estimación a futuro. Y se dijo,

¿cómo vamos a calcular la demanda de cuartos de hotel? Bueno, ponemos cuatro días de estadía, con un promedio de dos personas por cuarto. Los días de estadía eran conservadores ya que Dominicana tenían 9.1 días, Bahamas 6.3 días, y Puerto Rico tenía 5.4 días. Nosotros calculamos sólo cuatro. Pero era muy probable que conforme se desarrollara Cancún íbamos a tener entre 6 y 7 días, tal como era el caso de Acapulco, con lo cual ahí sí nos equivocamos. Acapulco ya difícilmente tiene los siete días, porque se convirtió en una plaza que tiene sólo visitas de fin de semana.

Y entonces se hizo la primera estimación de flujo turístico. Se calculó que para 1972 íbamos a tener 60 mil visitantes, y así hasta llegar a 438 mil en 1981. Después, ya que se calculó eso, se dijo: ¿cuántos cuartos de hotel vamos a construir para captar los 60 mil visitantes? El cálculo era que en 1970 se arrancara con 750 cuartos; para el 71, 250 más, cosa que no sucedió. La realidad es que aquí se retrasó casi un año y medio, o dos años, la construcción de los primeros hoteles, y no se llegó a los 750. Si mal no recuerdo los tres primeros fueron el Playa Blanca, el Bojórquez, y el Cancún Caribe, y el Crea, o como se llame ahora, por allá apareció también. No se cumplió la meta de arranque, pero sí se empezó a establecer una correlación entre cuartos de hotel y visitantes. Eso nos permitió calcular el índice de ocupación. Y se pudo detectar algo: que por cada peso que invertía el gobierno, había cuando menos dos pesos de inversión privada sólo en la parte hotelera, además de las otras ramas de la economía. (LÁMINA 5)

Entonces, con los datos del volumen de turismo, gasto turístico, inversión privada e inversión pública, se pudo hacer la





estimación, con 32 dólares de ingreso, que era favorable, porque Jamaica estaba en 26 dólares, Bahamas en 33, Puerto Rico en 42. Veinticinco dólares era lo que se calculaba del ingreso por turismo nacional. (LÁMINA 6)

Otro de los fenómenos era la creación de empleos. O sea, otro de los objetivos que siempre se manejaban. Entonces, con los datos, basados en las relaciones de producto y empleo, en la matriz de insumo-producto de 1960 se estima que por cada millón de pesos de gasto de los turistas, se traducía en 45 empleos, de los cuales se distribuían 20 en el sector de servicios, 18 en el sector agropecuario, 2.3 en fabricación de textiles, 1.5 en producción de alimentos y bebidas, y 3.8 en los demás sectores de la economía. (LÁMINA 7 / PÁGINA 36)

Toda la información que les he compartido se generó en el Banco de México, porque hasta ese momento no existía Infratur. Entonces, ¿qué fue lo que pasó? Que con todos los elementos anteriores, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, el 9 de mayo de 1969, manda el oficio al Banco de México diciéndole que haga el fideicomiso. O sea, fue hasta el 9 de mayo, después de que los analistas del banco central habían detectado elementos suficientes para fundar una institución que se dedicara a la creación de infraestructura para construir nuevos centros turísticos. Esto es importante: hay una comunicación del Gobierno federal dando la instrucción de constituir el fideicomiso.

El propósito era realizar obras de infraestructura para el desarrollo de nuevos centros turísticos, y ojo, la mejora de otros ya existentes. Aquí me detengo un poco. Existentes, en operación,

pues obviamente estaba Acapulco, y la instrucción era que se integrara también al portafolio de proyectos, y eso fue algo con lo que Fonatur tuvo que estar lidiando durante todos los años.

Nuestro director en ese tiempo, Antonio Enríquez Savignac, siempre se opuso a entrar en centros ya existentes, pero no fue una decisión de escritorio, se hizo también una investigación. Pónganse a pensar: Acapulco en esa época tenía más de un millón de habitantes, no había terrenos en dónde construir, los terrenos ya tenían la plusvalía del que había desarrollado. En cambio, en Cancún se estaba comprando a peso y a dos pesos el metro cuadrado. De modo que el esquema, para hacerlo rentable para Infratur, era comprar la tierra, dotarla de infraestructura y poder entonces incorporarla al desarrollo. Si entrábamos a Acapulco, ya no teníamos esa posibilidad. Y se hubiera requerido una cantidad muy superior de recursos para poder desarrollar Acapulco, porque ya traía muchos males demasiado atrasados: no había reserva territorial, toda la infraestructura urbana estaba destrozada. O sea, sí se requería nuestra intervención, pero no teníamos los recursos para hacerlo.

La aportación inicial fue de 30 millones de pesos y el fideicomiso fue creado el 22 de mayo de 1969. Ahora sí empieza realmente la historia de lo que fue Infratur. Al Comité Técnico se incorporó la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, el Banco de México y Nacional Financiera. Pero el Banco de México, con lo cuidadoso y puntilloso que es, incorporó dentro del Comité Técnico a tres organismos con voz, pero sin voto. Uno, a Fonatur (Fondo de Garantía y Fomento de Turismo), que era un

Flujos de Ingresos del Turismo, Gastos de Operación y Mantenimiento e Inversiones
Cifras en miles de dólares

Año	Turismo (miles)	Gasto Total 1/	Gastos Operación y Mantenimiento 2/	Ingreso Neto 3/	Inversión		
					Pública	Privada 4/	Total
1970	-	-	-	-	14,552	8,112	22,664
1971	-	-	-	-	13,832	10,288	24,120
1972	60.4	7,392	5,174	2,218	-	5,000	5,000
1973	118.8	14,540	10,178	4,362	-	5,000	5,000
1974	150.0	18,360	12,852	5,508	-	5,000	5,000
1975	185.4	22,692	15,884	6,808	-	5,000	5,000
1976	225.1	27,553	19,287	8,266	-	8,000	8,000
1977	263.8	32,406	22,684	9,722	-	7,000	7,000
1978	306.6	37,774	26,441	11,333	-	5,000	5,000
1979	353.8	43,699	30,590	13,109	-	2,000	2,000
1980	406.7	50,344	32,241	15,103	-	-	-
1981	438.0	54,312	36,018	16,294	-	-	-
Total					28,384	60,400	88,784

1/ Supone un gasto de 32 dólares diarios por turista extranjero y 25 dólares diarios por turista nacional con cuatro días de estancia.
2/ Los que son en su mayoría gastos internos (sueldos, salarios, combustible y otros).
3/ Corresponde a utilidad de operación.
4/ El costo es de 20 mil dólares por cuarto.

Para obtener los flujos de ingresos e inversiones de Cancún, se tomaron

Datos del volumen de turismo, gasto turístico, inversión privada e inversión pública.	El gasto por turista extranjero se estimó en 32 dólares diarios	Jamaica registraba 26 dólares, 33 en Bahamas y 42 en Puerto Rico.	25 dólares diarios por turista nacional.
---	---	---	--

fideicomiso que prestaba dinero, y que fue importantísimo para el desarrollo de Cancún; dos, al Departamento de Turismo, el antecesor de la secretaría; y tres, al Consejo Nacional de Turismo, del licenciado Miguel Alemán. Eran los seis miembros que se sentaban en el consejo del inicial Infratur. (LÁMINA 8)

Los objetivos eran la promoción y realización de obras de infraestructura, como ya hemos comentado; el fomento de la inversión privada; la adquisición, urbanización, fraccionamiento, venta y arrendamiento de bienes inmuebles; y la colaboración entre la federación, estados y municipios para el fomento de la industria en general. Esta última función no se puso en práctica porque no entramos a ningún desarrollo de los ya existentes. Ahí fue una falla que se vino solucionando ya muchos años después, porque hubo cierta resistencia para no entrar a los centros tradicionales. Como podrán ver, este fue el proceso por el cual se tuvo toda la información para que Banco de México y la Secretaría de Hacienda tomaran la iniciativa de crear Infratur. (LÁMINA 9 / PÁGINA 38)

Con Infratur, ¿qué es lo que pasa? Lo resumí en una sola lámina. Hay muchas cosas que Infratur hizo bien al principio y que después la misma demanda las sobrepasó y las hizo que quedaran en desuso. Por ejemplo, la capacidad para dotar de vivienda, de agua potable, etcétera. Había muchos campos de acción, pero nunca se pensó en el tamaño de lo que iba a crecer Cancún, a llegar a lo que es ahora, casi cien mil cuartos de hotel en toda el área. Pero ¿cuáles fueron los que a mi modo de ver fueron los detonantes que impulsaron un Centro Integralmente Planeado y lo hicieron diferente a los ya existentes? Pues el primero, en todos los casos se hizo un Plan Maestro para hacer el desarrollo. (LÁMINA 10 / PÁGINA 38)

En otros destinos se vendían los lotes, a lo mejor tenían cierta infraestructura urbana, pero casi ninguno se preocupaba por la vivienda. El primer punto que tiene el Plan Maestro de Fonatur, en este caso de Infratur, fue que en él se incorporaban, además, todos los servicios en la zona habitacional; en las fotografías antiguas, ya en el 74, se aprecia perfectamente que hay una zona habitacional bien trazada.

Un segundo elemento que pocos toman en cuenta fue la densidad de construcción. ¿Qué cosa es la densidad de construcción? La densidad de construcción como la medimos nosotros, fue la base del Plan Maestro para determinar todos los insumos del proyecto, agua potable, diámetro de drenaje, vialidades, consumo de energía eléctrica, telefonía y reserva territorial para el futuro desarrollo de la población. La densidad de construcción es la interpretación de una imagen arquitectónica que también pretende regular la especulación y en algunos casos permite conservar la imagen del desarrollo. Un ejemplo de un destino turístico que creció con las leyes de la oferta y la demanda es Acapulco, si vemos el perfil de la costa desde mar adentro, se puede ver el centro de Acapulco con edificaciones de uno o dos niveles, y a medida que pasa el tiempo y toma éxito el desarrollo, se incrementa la altura de los edificios y disminuye la superficie de los terrenos. Todo lo anterior nos lleva a la correlación de que el valor de la tierra tiene un porcentaje de entre un 10 a un 20 por ciento sobre el valor de la edificación.

De ahí la importancia de la densidad de construcción. ¿Qué es lo que pasa cuando se rompe una densidad de construcción? Es porque el valor del terreno ya subió muchísimo, y debería de alcanzar esa sobrevaloración del terreno para poder meter la

Basado en las relaciones de producción a empleo en la matriz de insumo producto de 1960

- Se estima que por cada millón de pesos de incremento en el gasto de los turistas (a precios de 1960)
- Se requiere la ocupación de 45.6 personas

Considerando que toda esa mano de obra estará desocupada o será generación neta de la región.

- 20 se ocuparían en el sector servicios
- 18 en el sector agropecuario
- 2.3 en la fabricación de textiles
- 1.5 en la producción de alimentos, bebidas y tabacos
- 3.8 en los demás sectores de la economía.

Generación de Empleo por el Gasto de Turista
Gasto en millones de pesos y empleos en número de personas

Año	Gasto Total	Empleo generado por sectores					Total
		Servicios	Agropecuario	Textiles	Alimentos	Otros	
1972	92.4	1,848	1,663	213	139	351	4,214
1973	181.8	3,636	3,272	418	273	691	8,290
1974	229.5	4,590	4,131	528	344	872	10,465
1975	283.7	5,674	5,107	653	426	1,078	12,938
1976	344.4	6,888	6,199	792	517	1,309	15,705
1977	405.1	8,102	7,292	932	608	1,539	18,473
1978	472.2	9,444	8,500	1,086	708	1,794	21,532
1979	546.2	10,924	9,832	1,256	819	2,076	24,907
1980	629.3	12,586	11,327	1,447	944	2,391	28,695
Distribución		44%	39%	5%	3%	8%	100%

Alejandro Morones Ochoa
moronesochoa@hotmail.com



infraestructura, cosa que pienso que en muchas de las ocasiones no se hizo. Para mí ese punto fue importantísimo.

El tercero, la política de ventas. El hecho de que Infratur no vendiera lotes sin un proyecto de construcción, permitió que no hubiera espacios libres y que se evitara la especulación. Claro, no siempre se logra todo al cien por ciento, pero yo creo que se logró en muy alto nivel. Yo recuerdo —otra de mis anécdotas— cuando veníamos a ver a algún cliente, recuerdo muy bien la comida que nos daban, que no era más que el ceviche de caracol, camarones para pelar y langosta. Llegábamos a la Casa de Visitas con los inversionistas, y todos decían lo mismo: primoroso mar, primorosa playa, primoroso todo, pero me voy a esperar un poco para ver cómo va el proyecto de ventas. Nadie quería invertir. Ahí nace otra estrategia de Infratur que, apoyándose con Fogatur, empezó a dar el crédito. Entonces, Infratur aportaba el terreno y el inversionista ya tenía asegurada una parte de la inversión que tenía que realizar.

Esos detalles se fueron afinando en el camino para lograr que las ventas, por más presión que tuviéramos, no se autorizaran si no tenías un compromiso de construcción. Eso dio como resultado el rápido y acelerado crecimiento que tuvo Cancún a partir de los años ochenta. Y sobre todo a mediados de esa década, un poco antes del huracán Gilberto, se hizo la tormenta perfecta, porque estaban los SWAPs, estaba el estímulo fiscal de Hacienda, los Certificados de Promoción Fiscal (Ceprofis) y estaba la posibilidad de obtener el financiamiento de Fonatur. Hubo muchos hoteles que consiguieron consolidar su inversión con los elementos que estaba proporcionando el gobierno. Eso, creo que

fue un detonante muy importante. Hoy día no hay ninguno de esos elementos. Entonces la política de ventas, insisto, es uno de los pilares que tuvo la estrategia de Infratur.

Y, finalmente, la promoción de vuelos. ¿De qué nos servía tener 750 habitaciones si no podíamos llenarlas? Ahora imaginen las que tienen ahora si no hubiera una capacidad de vuelos. Infratur-Fonatur hizo todo un trabajo para hacer convenios bilaterales, y se logró que el aeropuerto de Cancún tuviera vuelos internacionales, sin hacer escala en la Ciudad de México. Esto es lo que permitió lo que ahora vemos. Cuando llegué aquí por primera vez, hace 50 años, vi el panorama y pues no conocía nada, ¿no? Y ahora que llegué y me bajé del avión, me pasó exactamente lo mismo, ¡tampoco conocía nada! *(Aplausos)*

Fernando Martí: Para cerrar esta estupenda exposición quiero hacer un comentario. Son fascinantes todas estas gráficas que presenta Alejandro, de estancia promedio, de gasto proyectado, de flujos turísticos. Cuando uno las ve, es fácil concluir que salieron de una computadora, a lo que contribuye la leyenda de que el sitio mismo de Cancún se eligió con la ayuda de una máquina inteligente. La realidad es otra. Yo quisiera que comentaras cómo es que hacían esas encuestas, cómo hacían para saber cuántos turistas había en los hoteles, cuántas gentes llegaban, cuánto gastaban, cuántos empleados tenían, y todas esas cifras que les permitieron fundamentar el proyecto Cancún.

Alejandro Morones: Bueno, pues a mano. Por ejemplo, cuando llegamos aquí a Puerto Juárez, si no mal recuerdo, Memo Aranda



fue y contó que eran 116 personas las que vivían ahí. O 114. A mano se hacían las encuestas. Después llegábamos a Mérida para saber la oferta hotelera, y entrábamos a algún hotel, y nos robábamos la hoja del directorio telefónico. Poco a poco íbamos checando hotel por hotel, para sacar cuál era el número de cuartos. Y la investigación era mucho más certera de lo que ahora se hace, porque llegabas al hotel y les decías, ¿cuántos cuartos tienen? Y te decían: pues 60 cuartos. Y, ¿cuántos empleados tiene?, y ¿cuál es su tarifa?, y te daban toda la información, sin resistencia.

Recuerdo una noche que iba yo con Gabriel Ochoa, llegamos a Chetumal, vimos un hotel y le dije, a ver, Gabriel, échate ese. Era un hotel pues... un poco de mala nota, se veía medio oscuro. Y entonces Gabriel, muy valiente, se baja y les dice, vengo del Banco de México a hacerles una investigación. Le dieron con la puerta en las narices, ¿no? Entonces yo me di un paseo por las instalaciones, por el patio central. Regresé y le dije, oiga, este hotel ya está viejo, ¿verdad? Y me dice, sí, es de 1946. Bueno, tiene muchos cuartos, ¿no? Sí, dice, este tiene 38. Y así le fui sacando todas las cifras. Bueno, le dije, es que quiero hacer una convención de la Cruz Roja. Ah, pues mire, las tarifas son de tanto, pero a usted le damos un descuento. Así se hacían las investigaciones en aquella época. Mérida tenía 450 cuartos, Cozumel tenía 338. Me acuerdo haber platicado con los Joaquín para entrevistar a los gerentes de sus hoteles, porque si no daban las órdenes los Joaquín —creo que hasta la fecha— no daban información de nada.

Entonces, era maña del investigador, porque afortunadamente en el Banco de México, los otros dos compañeros que menciono, Memo Aranda y Memo Sánchez Anguiano, nos formamos en la investigación de las matrices insumo-producto. Había que estar preguntando en las fábricas, en los talleres, en donde fuera. Y luego ya, más especializados, decíamos, ¿de qué tamaño vamos a hacer el diseño de las marcas para la playa? ¿Cuántos cuartos son? ¿Cuántos turistas? ¿Cuántos se meten al mar? Y entonces aparece la película *Tiburón* y se redujo mucho el requerimiento, ya eran menos las que había que poner, y menor el espacio en la playa para todo.

En el diseño, por ejemplo. Como habíamos empezado a ordenar toda la información de los hoteles que pedían crédito, ya sabíamos que el 50 por ciento de la obra eran cuartos más pasillos y circulaciones, y el otro 50 se destinaba para el área de servicios y las áreas públicas. Así fuimos manejando todas las estadísticas. ¡Y qué bueno que me recuerdan esto! Le comentaba también a Fernando que una de las características que a mí en lo personal me causó muy buenos recuerdos y mucha satisfacción, fue que a Antonio Enríquez Savignac, cuando se consiguió el crédito del BID, inmediatamente le quisieron imponer consultores extranjeros para hacer el Plan Maestro. Pero no dejó que ningún estudio se hiciera fuera de casa, nos capacitó a todos. Por eso,



LÁMINA 9



LÁMINA 10

somos una generación... Sigfrido Paz Paredes decía que éramos una generación de jóvenes brillantes, y que ahora somos una generación de viejos con experiencia. Eso fue muy valioso, porque nada estuvo al azar, todo lo que se hizo tenía un fondo, tenía un sustento, tenía una experiencia. Las investigaciones fueron investigaciones directas. O sea, no es como ahorita, que todo lo solucionan a base del aparatito. En ese tiempo no había nada, y nada... ¡es nada! Entonces sí fue una etapa en la que todos aprendimos mucho. Yo creo que esa fue una gran escuela. (Aplausos)