

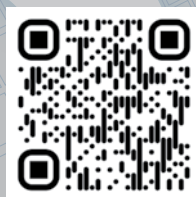


Pedro Dondé Escalante

El factor internacional: el crédito del BID



VERSIÓN
DIGITAL



VIDEO
YOUTUBE

CON 50
CUM 50

Conferencia sustentada
el 4 de febrero de 2020, en la
Biblioteca Nacional de la Crónica



Fernando Martí: Quienes hemos seguido este ciclo de conferencias y escuchado el prodigioso desarrollo que ha tenido la ciudad de Cancún a lo largo de 50 años, cómo ha crecido la zona turística, cómo se ha expandido la ciudad, cómo se ha convertido en un centro turístico de renombre internacional, olvidamos con frecuencia que Cancún fue, en su origen, un proyecto financiero. Nació de la preocupación del Banco de México de captar divisas para balancear, valga la redundancia, la balanza de pagos. Ese fue el objetivo primordial de los banqueros cuando planearon su programa de ciudades turísticas. No tiene nada de extraño que quien encabezaba esa iniciativa en el Banco de México, Antonio Enríquez Savignac, haya escogido a un financiero de pura cepa, desde el inicio, para que se convirtiera en su brazo derecho y lo ayudara a definir las líneas financieras del proyecto. Ese brazo derecho está hoy aquí con nosotros, les pido darle la bienvenida a Pedro Dondé Escalante. *(Aplausos)*

Invitamos a Pedro para que nos cuente la historia de cómo fueron esos principios, el ambiente que se vivía en el Banco de México, la definición de los criterios financieros, y sobre todo, un tema que se ha convertido en una leyenda, que fue el crédito del Banco Interamericano de Desarrollo. Aquí se ha hablado de que vinieron los técnicos del Banco Mundial, que no quisieron darlo, que finalmente se consiguió este crédito del Banco Interamericano de Desarrollo por un poco más de veinte millones de dólares. Veinte millones de dólares ahora se nos hace poco, es menos de lo que cuesta un hotel mediano, pero en esa época representaba el 50 por ciento del costo de infraestructura del nuevo proyecto. Pedro, adelante con tu exposición.

Pedro Dondé: Voy a tratar de incorporar algunas láminas a mi plática, y quisiera iniciar con algunos antecedentes de cómo surgió el proyecto. *(LÁMINA 2)* Fernando, de hecho, mencionó que el Banco de México buscó una fuente adicional de divisas, para que esos recursos pudieran ser utilizados en el proceso de industrialización que se estaba llevando en México por esos años. Para la agricultura había un fondo denominado FIRA,

para la vivienda había otro, para la industria también. Y entonces se pensó que el proyecto turístico también podría iniciarse respaldado por un fondo de fomento.

Este es el documento inicial que me tocó trabajar intensamente con Antonio Enríquez Savignac. *(LÁMINA 3)* A Antonio, que en esos momentos era asesor de la dirección, se le encargó esa importante misión del turismo. Yo me incorporé con él para hacer un estudio, que fue la base del proyecto, en el año de 1968. ¿Qué había que considerar en este estudio? En primer lugar, tenía que verse el mercado al que estaríamos dirigiendo nuestros objetivos. Al hacer un estudio, prácticamente a nivel mundial, de cómo estaban las corrientes turísticas, obviamente nos encontramos con que los norteamericanos viajaban muchísimo. Viajaban a Europa, mucho con fines culturales, pero tenían dos corrientes muy interesantes de recreación: una hacia el Pacífico, otra hacia las islas del Caribe. Entonces, las que iban hacia las islas del Caribe son las que nos llamaron la atención.

El estudio que hicimos del turismo reveló que estaban viajando al Caribe un gran número de personas, aproximadamente 1.3 millones de norteamericanos. Consideramos que deberíamos meternos en esa corriente y captar parte del crecimiento, porque además, si ustedes ven la parte de abajo del lado derecho de la tabla, las tasas de crecimiento eran importantísimas, andaban por ahí del 20 por ciento. *(LÁMINA 4 / PÁGINA 76)*

También analizamos qué había aquí, en la península de Yucatán, en cuanto a turismo. Aquí podemos observar lo que

AÑO DE 1968

- PRESIDENTE GUSTAVO DÍAZ ORDAZ (1964-1970).
- SECRETARIO DE HACIENDA: DON ANTONIO ORTIZ MENA (1958-1970).
- DIRECTOR GENERAL DE BANXICO: DON RODRIGO GÓMEZ (1952-1970).
- SUBDIRECTOR GRAL. Y DIRECTOR GENERAL: DON ERNESTO FDEZ. HURTADO (1964-1976).
- ASESOR DE LA DIRECCIÓN GENERAL: DON ANTONIO ENRÍQUEZ SAVIGNAC (1968) Y RESPONSABLE DE LOS PROYECTOS TURÍSTICOS; DIRECTOR GENERAL DE INFRATUR (1969-1974) Y DIRECTOR GENERAL DE FONATUR (1974-1976).





encontramos en Mérida y Cozumel. En realidad, Mérida era pequeña, el estimado que teníamos es que llegaban solamente 60 mil turistas extranjeros. Cozumel era una isla que se estaba dando a conocer en forma importante, pero todavía era muy pequeña, aunque el turismo norteamericano ya la visitaba. Afortunadamente, contaba con un aeropuerto que fue construido para fines militares durante la Segunda Guerra Mundial, y que ya era utilizado para fines comerciales. (LÁMINA 5 / PÁGINA 76)

Posterior al estudio inicial, ya se hizo un estudio muy específico sobre la zona de Quintana Roo. De hecho, vimos que el potencial que tenía Quintana Roo desde muchos aspectos era tan importante que merecía que hubiera un proyecto, y que ahí captáramos parte de la corriente que viajaba hacia el Caribe. Entonces este estudio, de 1969, ya específicamente va a plantear que vamos a hacer este proyecto. También se seleccionó la parte de Cancún. ¿Por qué se seleccionó? Toda la costa de Quintana Roo tiene una gran belleza natural, pero la parte de Cancún tenía algunas ventajas. Por ejemplo, la laguna interior, la laguna Nichupté, que es un gran atractivo. Además, ya había una carretera que venía de Mérida hacia lo que es Puerto Juárez, lo cual permitiría que el material de construcción y la gente pudieran moverse con mayor facilidad. (LÁMINA 6 / PÁGINA 77)

También se hizo un estudio comparativo de la posibilidad de reforzar a Cozumel, en lugar de hacerlo en Cancún. Lo que se vio es que una isla tiene algunos limitantes. Por ejemplo, para la electricidad había que construir una planta de generación,

pero para la planta de generación se tendría que traer combustible, y había que hacer un muelle, un puerto, y varias cosas extra.

Adicionalmente, la fuente de agua potable. Teníamos el antecedente del agua potable que se estaba llevando desde tierra firme a Isla Mujeres. Por el contrario, sabíamos que en tierra firme había un gran flujo de ríos subterráneos, que hoy en día todo el mundo conoce en la península de Yucatán. Varios de estos factores nos hicieron llegar a la consideración de que debíamos hacer un proyecto que iniciara desde el principio en un lugar donde no hubiera nada.

Para estos fines se creó un fondo de fomento que se llamó Infratur, Fondo de Infraestructura Turística. Este Infratur es el antecedente de lo que hoy en día es Fonatur. Fonatur se constituyó en 1974 y se integró, en forma muy importante, con todo el acervo y el personal que venía de Infratur. Infratur es la creación inicial del Banco de México para tener una herramienta jurídica y especializada en la parte turística. En dos láminas consecutivas se señala la firma de registro en la Secretaría de Hacienda. (LÁMINAS 7-8 / PÁGS. 77-78)

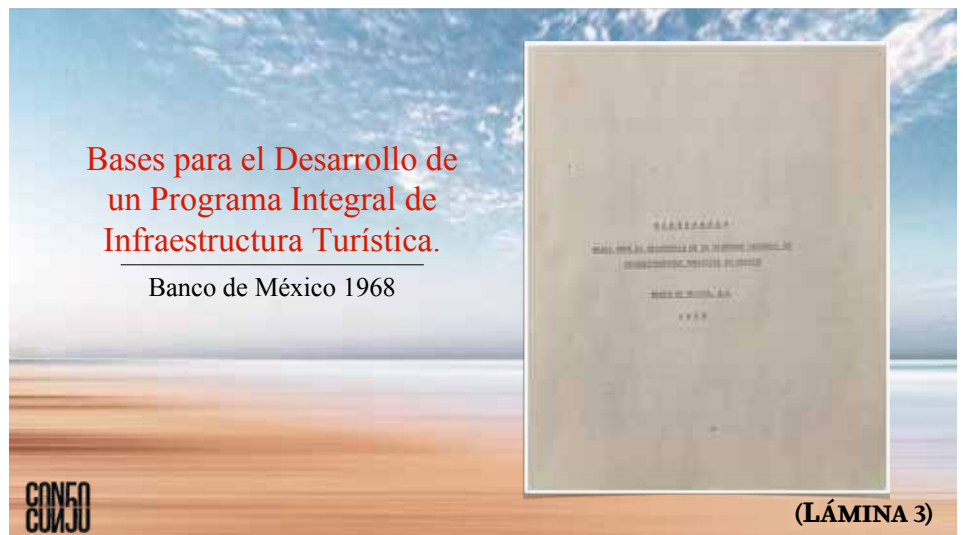
Más adelante tenemos la solicitud de crédito al Banco Interamericano de Desarrollo. Yo tengo una copia de este documento, que también está en la Biblioteca de la Universidad del Caribe. (LÁMINA 9 / PÁGINA 78) Ya Fernando comentó que en algún momento se había hecho contacto con el Banco Mundial y con el Banco Interamericano. Banco Mundial mostró cierto escepticismo. Sin embargo, el Banco Interamericano de Desarrollo se mostró desde el principio muy interesado. Pero para que un banco no solamente estuviera interesado, sino que se pudiera contratar un crédito, era importante señalar las bases de lo que se iba a hacer. O sea, el estudio de mercado, cuáles eran los objetivos.

El objetivo central era la generación de divisas. Pero otro objetivo muy importante era el empleo. Siendo el turismo parte del sector servicios, es intensivo en uso de mano de obra. Entonces, esto también iba a ser muy importante para la península de Yucatán, pensando no sólo en Quintana Roo, que prácticamente



Don Rodrigo Gómez

(LÁMINA 2)



(LÁMINA 3)

no tenía habitantes. Desde Yucatán podría emigrar mucha población rural que se había quedado a medio camino, por el tema de que el henequén se había caído en cuanto a valor al haber sido sustituido por fibras de otro tipo. Esos elementos se tomaron en cuenta para consolidar el proyecto.

He incluido una lámina en donde se muestra el presupuesto de inversión que le planteamos al Banco Interamericano de Desarrollo, que fue de alrededor de veinte millones de dólares. (LÁMINA 10 / PÁGINA 79) Veinte millones de dólares, en esos años, alcanzaban para bastantes más cosas de lo que alcanzan hoy en día. A lo mejor pudiera ser el doble, el triple, no sabría yo decirles exactamente. Entonces, el Banco Interamericano participa con aproximadamente el 50 por ciento de los recursos, y el Gobierno federal aporta el otro 50 por ciento para la infraestructura. Además, ahí estaba considerado un presupuesto de alrededor de otros veinte millones de dólares en inversión privada, fundamentalmente para la construcción de los primeros hoteles. Desde nuestra perspectiva de mercado, queríamos tener de inicio 750 cuartos, para darle una base inicial al proyecto.

En la solicitud de crédito, ustedes verán que la mayoría de los recursos se concentraron en la parte de infraestructura, es decir, los caminos, la electricidad, el agua potable, el drenaje, la planta de tratamiento, algo muy importante, para no tirar aguas reusadas o negras al mar. Otra parte fundamental del presupuesto fue la destinada al aeropuerto. El aeropuerto, en realidad, no iba a ser una obra que ejecutara Infratur, era una obra que iba a ejecutar la Secretaría de Obras Públicas, pero ahí está señalada. Otra parte básica del presupuesto es que había una cantidad grande destinada a vivienda. ¿Por qué vivienda? Porque sabíamos que iba a haber inmigración, y ¿dónde iba a vivir la gente? Teníamos que dar la facilidad para que pudieran tener dónde habitar toda la población inmigrante, porque todo lo que iba a llegar a Cancún era población inmigrante.

Déjenme darles un antecedente de por qué hicimos varias de estas cosas. Cuando analizamos varios lugares turísticos de México, en especial Acapulco, que ya tenía un aeropuerto internacional que iba contribuyendo en forma importante al turismo internacional, nos encontramos una gran belleza, impresionante la bahía. Pero, ¿qué tenía de problemas? Las aguas negras se tiraban al mar y se estaba contaminando. Tampoco había un plan de asentamiento de la población, que estaba dispersa en todo lo que es la zona cercana a la bahía, donde tenían sus empleos.

Luego tenemos la proyección del número de turistas que pensábamos captar. (LÁMINA 11 / PÁGINA 79) Del 1.3 millones de turistas norteamericanos, hicimos una proyección basada en el crecimiento del producto interno, el PIB de Estados Unidos, y su tendencia. Dijimos, vamos a hacer una correlación. Así lo hicimos, para ver cómo iba a crecer el turismo. No le íbamos a quitar parte de lo que ya

TURISMO NORTEAMERICANO AL CARIBE 1961-66

(LÁMINA 4)

Anexo No. 13 Turismo Norteamericano que viaja a países seleccionados del Caribe

AÑO	Bahamas	Puerto Rico	Jamaica	Barbados	Curacao	Martinique	SUMA
1961	192	113	66	10	7	3	391
1962	232	141	67	12	7	3	462
1963	285	155	69	13	8	3	533
1964	317	188	83	15	9	4	616
1965	383	216	124	20	15	5	763
1966	478	261	185	24	15	7	970
1967	565	292	170	30	19	8	1,084
1968	712	366	187	41	22	9	1,337

- Excluye cruceros turísticos - Cifras en Miles de Personas

Tasa de Crecimiento Anual (%)

AÑO	Bahamas	Puerto Rico	Jamaica	Barbados	Curacao	Martinique	SUMA
1961-1968	20.6	18.3	16	22.3	17.8	17	19.2
1965-1968	23	19.2	14.7	27	13.6	21.7	20.6



FUENTE: Ministry of Tourism, Bahamas Islands Visitor Statistics 1968; Commonwealth of Puerto Rico, Selected Statistics on the Visitors and Hotel Industry in Puerto Rico, 1967-68; Caribbean Travel Association, Report of Tourist Travel to the Caribbean for 1968; y The New Yorker, A Ten Year Study of Travel to Bermuda, The Bahamas, The Caribbean Islandia, Central America and México, 1958-1967.

CUARTOS DE HOTEL YUCATAN 1960-69

Cuartos de Hotel de Lujo y Primera Clase en Mérida, Cozumel e Isla Mujeres

Tasa de Crecimiento Anual

AÑO	1960	1965	1969	1960-1965 %	1965-1969 %
Mérida	110	279	448	20.0	12.6
Cozumel	64	98	358	8.9	38.3
Isla Mujeres	4	54	88	65.5	12.9

- Cifra en número de Cuartos de Hotel



(LÁMINA 5)



tenían los destinos del Caribe, sino que íbamos a tratar de pellizcar una parte del crecimiento. Así es como se hizo el plan del número de turistas que podrían venir a Cancún. Si el crecimiento iba a ser de 100 mil, de 200 mil visitantes adicionales en un año, nosotros estábamos pensando que de ahí podríamos empezar a jalar 20 mil o 30 mil. Y así, en forma acumulativa. Esa fue la forma en que se hizo el plan de crecimiento para el proyecto.

Hay una lámina de antecedentes muy interesante. Hicimos un censo de población en lo que hoy en día es Cancún, y había 117 habitantes. ¿Dónde estaban ubicados? En Puerto Juárez, que era el punto de cruce hacia Isla Mujeres. Ahí estaba la mayoría, y una pequeña población agrícola que estaba como a medio kilómetro, sobre la carretera a Mérida. Eso era todo lo que había. En lo que es la isla, cero habitantes. Y en lo que es hoy en día la ciudad de Cancún, cero habitantes. (LÁMINA 12 / PÁGINA 80)

En la siguiente lámina se muestra el sustento de mercado que hicimos. Trazamos unas líneas circulares que señalan, más o menos, una hora de vuelo en avión. En esa lámina se aprecia que la ubicación de Cancún iba a ser mucho más preferente que la mayoría de las islas del Caribe. Como ustedes ven ahí, más o menos en una hora estamos en Miami, y en lo que serían otras poblaciones del estado de Texas, como a dos horas. La captación principal podría venir de la zona este y centro de los Estados Unidos, porque la mayoría de la zona poniente tenía su flujo hacia destinos del Pacífico. (LÁMINA 13 / PÁGINA 81)

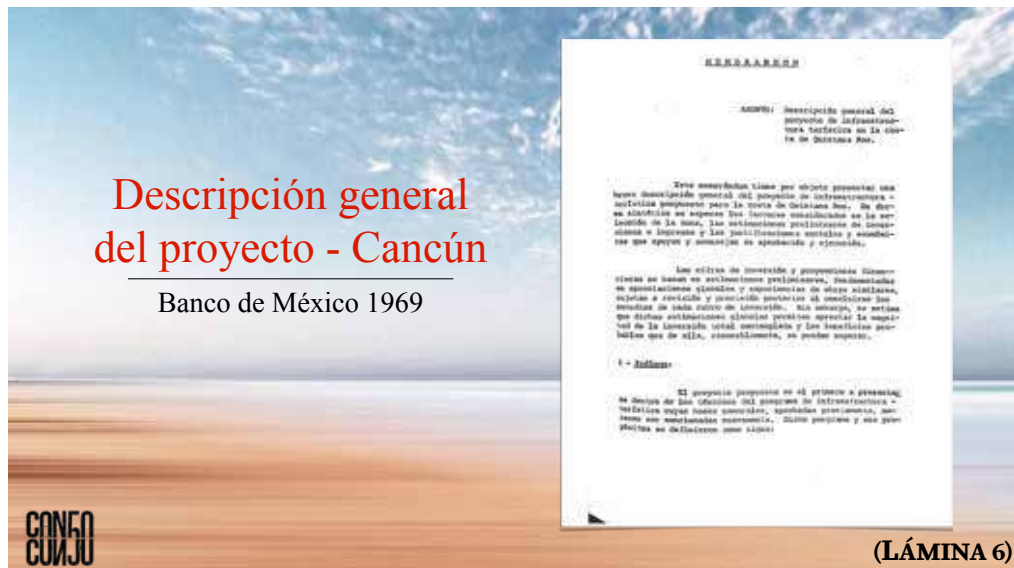
¿Por qué pensamos en un aeropuerto? Porque era lo más importante que había que tener. Los turistas tenían que llegar en forma directa. Nosotros nunca pensamos, de ninguna forma, que podían llegar al aeropuerto de Mérida, o al de Cozumel, y desplazarse a Cancún. Tenía que haber un vuelo directo. El turista siempre

tiene que tener la comodidad de un vuelo que lo lleve desde su origen a su destino. En esos años, el tema de la aviación era interesante. No había la gran competencia, como hoy en día que se fomenta que haya competencia, más bien, las autoridades trataban de que las dos principales aerolíneas mexicanas no compitieran, que eran Aeroméxico y Mexicana. Aeroméxico, por ejemplo, volaba de México a Monterrey, y Mexicana, de México a Guadalajara, para no competir. En vuelos internacionales, podía una de ellas volar a Nueva York y otra a Chicago, y también buscaban restringir el número de los vuelos de las aeronaves norteamericanas. (LÁMINA 14 / PÁGINA 80)

Nosotros planteamos que debían tener una serie de libertades, entre otras la que le llaman la quinta libertad, o sea, que hubiera libertad de las aerolíneas para decidir de dónde y cuántos vuelos hacían a Cancún. Esa era una parte básica, es decir, que Mexicana y Aeroméxico compitieran en sus vuelos de la Ciudad de México a Cancún, que las aerolíneas mexicanas tuvieran que competir al tú por tú con

Descripción general del proyecto - Cancún

Banco de México 1969



(LÁMINA 6)

Contrato de Fideicomiso - INFRATUR

Banco de México 1969



(LÁMINA 7)

las que venían de Miami, o de Houston, o de Nueva York, o de Chicago. Eso era importante. No era algo fácil, porque esto requería un convenio, el convenio bilateral de Estados Unidos con México, en donde se pactaban exactamente las características. Entonces, motivamos que la Secretaría de Comunicaciones negociara un tratado de libertad de vuelos hacia el aeropuerto de Cancún. Obviamente, una de las primeras cosas que hizo la Secretaría de Comunicaciones fue hacer una consulta con Aeroméxico y con Mexicana, mas como en ese momento no había ni aeropuerto ni vuelos, no le dieron importancia, dijeron, adelante, hagan lo que quieran. Afortunadamente, creo que fue el primer aeropuerto en todo México que gracias a esa iniciativa logró convertirse en un lugar en donde podían competir las aerolíneas, como compiten hoy en día, que no era el caso en los años sesentas de los que estamos hablando.

Otro aspecto importante fue el Plan Maestro. (LÁMINA 15 / PÁGINA 81) Si ustedes ven una especie de triángulo del lado derecho, es lo que se adquirió de terrenos para ubicar a la población permanente. En los estudios de mercado que hicimos vimos cuánta gente vivía en una ciudad, en función del número de cuartos de hotel. Les puedo decir que eran más o menos alrededor de quince personas por cada cuarto de hotel, y por cada cuarto de hotel había un empleo directo en el hotel, y había como uno y medio, hasta dos y medio adicionales fuera del hotel, en diferentes actividades. Con la familia, se llegaban a tener alrededor de quince habitantes. En algunos lugares como Acapulco eran más, porque ya era una ciudad más completa, pero en las ciudades más pequeñas no llegaba a tanto, sería de diez.

Otro tema importante fue la localización del aeropuerto. Lo hicimos en la parte más lejana a la primera etapa. La primera etapa del proyecto estaba en torno a lo que es Punta Cancún. ¿Por qué lo hicimos ahí, en ese lugar? Porque de ese lugar a

Punta Cancún podía llegar un servicio de taxis en alrededor de 45 minutos, que es razonable. Además, con esa localización, que está a 20 kilómetros, podía tener cobertura hacia el sur, como sucede hoy en día, con el crecimiento que se ha tenido aquí en Quintana Roo hacia la Riviera Maya.

La planeación urbana incluía las densidades. Estaba perfectamente señalado para no tener una masa de cemento. Las características urbanas especificaban que había que dejar colindancias entre los hoteles, estaban señaladas la densidad, las alturas y todo ese tipo de cosas, para cada uno de los lotes. Así fue la planeación original que se dio en Cancún.

Otro de los temas que se sustentó en la solicitud de crédito fue tener algunas inversiones dedicadas a aspectos más recreativos o de convivencia. Entonces, el presupuesto incluía la construcción de un pequeño centro comercial, y



(LÁMINA 8)



(LÁMINA 9)



también un pequeño centro de convenciones, para que tuvieran los turistas la facilidad de salir, reunirse y tener actividades fuera. Otro aspecto es el número de cuartos que debía de tenerse de arranque. Era importante tener un volumen de cuartos de hotel, repartido en varios hoteles. ¿Por qué ese volumen? Porque eso le iba a dar un sustento mayor. Por ejemplo, a los lancheros, si había un solo hotel, pues a lo mejor se pasaban la mitad de la semana sin actividad. Ya teniendo un volumen, eso daba mayor actividad para tener, entre otras cosas, los taxis del aeropuerto. Y también era muy importante el volumen de turistas para asegurar que los vuelos que vinieran a Cancún pudieran ser vuelos diarios, que le permitieran al turista seleccionar qué día de la semana quería viajar a Cancún y qué día de la semana regresar.

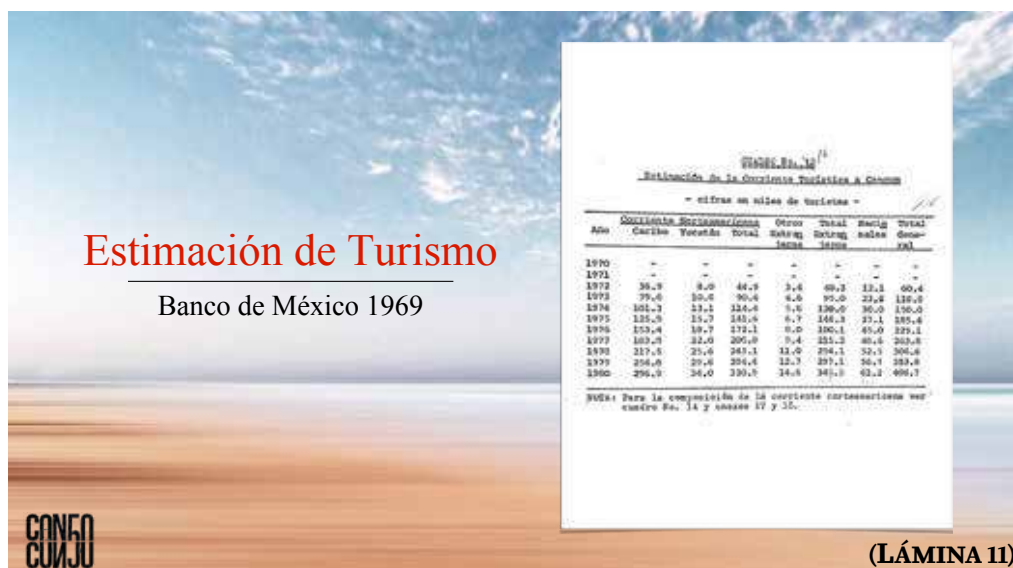
El número de cuartos iniciales era de 750 en un principio, pero estábamos pensando en una meta de mil 500 en un par de años, y de tres mil cuartos en unos ocho años. Esa era la meta. Afortunadamente se fue logrando poco a poco, para crear una masa crítica que permitiera vuelos diarios, por un lado, y que permitiera que hubiera actividades diversas en la ciudad, por el otro. (LÁMINA 16 / PÁGINA 82)

En el tema de las inversiones, hicimos varias promociones. Quiero destacar una foto. Al centro aparece Antonio Enríquez Savignac, que fue el director de Infratur, posteriormente de Fonatur, secretario de Turismo, y que fue la cabeza del proyecto. A la derecha está Ernesto Fernández Hurtado, quien era la cabeza de los fondos de fomento del Banco de México. Del lado izquierdo está el segundo de a bordo de Banamex. Estábamos haciendo una promoción para que Camino Real pudiera instalarse en Cancún. Afortunadamente, tuvimos una muy buena aceptación por parte

de Camino Real, pero sí nos dijo, yo quiero este lote. ¿Cuál lote? Pues el mejor de Cancún, Punta Cancún. Y ahí se hizo el hotel. Camino Real en esos años era la cadena más grande, más exitosa y de mayor atractivo en todo México. (LÁMINA 17 / PÁGINA 83)

De ahí se inició la promoción de otros proyectos diferentes. No puedo dejar de destacar el Playa Blanca, que fue el primero que arrancó, pero la promoción también la hicimos con otros, por ejemplo, con el Club Méditerranée, que era una cadena creciente que estaba teniendo una gran presencia en todo el mundo. Ellos obviamente nos pidieron un lugar aislado, ya que se fueron a Punta Nizuc. La inversión la tuvo que hacer el mismo Infratur, porque ellos dijeron, nosotros te lo operamos, pero ustedes invierten.

Tuvimos una serie de hoteles que se fueron incorporando. Afortunadamente, hubo un gran interés por ubicarse. A varios de los inversionistas iniciales se les dieron precios muy preferenciales por el valor de la tierra, y a varios de ellos también se les apoyó con financiamiento



para que pudieran concluir. Pero la operación tenía que estar en manos del sector privado. (LÁMINA 18 / PÁGINA 82)

Quisiera mencionar el reconocimiento que le hizo la revista *Expansión* a Antonio Enríquez Savignac. En realidad, Enríquez Savignac ha sido el padre de lo que fue Fonatur. Desgraciadamente ya no nos acompaña, pero yo le tengo un gran cariño y un gran respeto, por la forma como orientó las actividades de todos quienes colaboramos con él. En la portada aparece con uno de los primeros hoteles de Cancún. (LÁMINA 19 / PÁGINA 83)

La siguiente lámina muestra lo que era un Cancún sin hoteles. Y después, vemos Punta Cancún ya con hoteles. Yo tuve la oportunidad de conocer Cancún así, como se ve en las fotos de la izquierda, una belleza natural impresionante. (LÁMINA 20 / PÁGINA 84)

En el año 2010, en el bicentenario del inicio de la Independencia de México, *Expansión* publicó un número especial que habla de las 20 historias, de los 20 proyectos más relevantes para el país en toda la historia del México Independiente. Obviamente, uno de los proyectos es el Proyecto Cancún, incluido aquí en esta revista. O sea, en el año 2010 reconocen que este es uno de los 20 proyectos más importantes de México. (LÁMINA 21 / PÁGINA 84)

La siguiente es una foto del recuerdo. Les decían los “cancúnicos”, porque en un principio no había población en Cancún, entonces eran los únicos, había solamente algunos. Ahí están muchos que ustedes ya conocen y que viven aquí en Cancún. Miguel de la Madrid aparece ahí. Miguel de la Madrid fue una persona que apoyó mucho el proyecto desde la Secretaría de Hacienda. Él fue funcionario de la SHCP, fue escalando niveles, y llegó a la Presidencia posteriormente, pero desde sus inicios, siempre apoyó mucho a Antonio Enríquez y sus proyectos. Por eso él aparece ahí. (LÁMINA 22 / PÁGINA 84)

Hace 11 años, escribimos una publicación que se llama *Banco de México. Fundador de Cancún*. Nosotros, en el Banco de

México, al celebrar los 40 años de Cancún, quisimos dejar constancia de que el visionario y creador fue el Banco de México. Entonces lo escribí, junto con el historiador del Banco de México, Eduardo Turrent y Díaz. Y una foto que tengo ahí del recuerdo, es de los años de inicio, creo que estaba en Cobá. ¡Me trae muchos recuerdos esta fotografía! (LÁMINA 23 / PÁGINA 84)

Más o menos este es el tema que quería yo expresarles, todo el sustento que pusimos para la solicitud de crédito, que fue debidamente aceptada por el Banco Interamericano de Desarrollo. Gracias a eso nos otorgó un apoyo del 50 por ciento de la inversión que se requería. Eso también era muy importante para darle seguridad a los inversionistas privados de que el proyecto no se iba a quedar a medio camino, que iba a caminar y que, además, había un gran sustento de crecimiento hacia el futuro. Muchas gracias. (Aplausos)

POBLACIÓN Y EMPLEO

LA ZONA DE CANCÚN ESTABA COMPLETAMENTE DESHABILITADA EN 1970, ANTES DE QUE FONATUR INICIARA EL PROYECTO TURÍSTICO. SIN EMBARGO, LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCIÓN, LAS ACTIVIDADES COMERCIALES Y DE SERVICIOS Y AHORA LA HOTELERÍA HAN GENERADO UN GRAN VOLUMEN DE EMPLEOS Y CON ELLO UN FLUJO MASIVO DE NUEVOS POBLADORES, EN 1970 SE REGISTRÓ 117 HABITACIONES EN ZONAS ALEDAÑAS Y PARA SEPTIEMBRE DE 1974 SE ESTIMÓ EN 15,000 HABITANTES A LA POBLACIÓN PERMANENTE. ADICIONALMENTE, EXISTEN 5,400 FAMILIARES DE TRABAJADORES, QUIENES VIVEN EN OTROS LUGARES DEL PAÍS, PERO QUE FORMAN PARTE DE LA POBLACIÓN QUE SE SOSTIENE POR EL EMPLEO GENERADO EN CANCÚN.

Población en Cancún, Q.R.				
Año	Ciudad Cancún	Puerto Juárez	Col. Pto. Juárez	Total
1970		95	22	117
1971 (jul)		135	710	845
1972 (abr)	1,135	219	1,426	2,780
1973 (ago)	1,512	246	3,244	5,002
1973 (dic)	2,820	285	5,200	8,305
1974 (sep)	9,004	307	5,811	15,122

CON50 CUM50

FUENTE: Investigación directa de FONATUR

(LÁMINA 12)

ESTRATEGIAS PARA LA CAPTACION TURISTICA

Aeropuerto internacional

- Con pistas para recibir aeronaves modernas.
- Con edificio terminal con servicios para llegada y salida de pasajeros.
- Con facilidades para la internación al país de los turistas del extranjero.
- Con servicios de tierra para el transporte aeropuerto-hotel-aeropuerto.

Tratado bilateral aéreo con los E.U.A.

- Negociar para poder recibir vuelos internacionales, sin restricciones.
- Desde varias ciudades de los E.U.A.
- Promoción del nuevo destino con líneas aéreas norteamericanas.



CON50 CUM50

(LÁMINA 14)



Fernando Martí: Tengo aquí la primera pregunta, en el sentido de que el crédito internacional se concibió como un salvavidas, como una garantía de que los sucesivos gobiernos de México no lo cancelaran. ¿Se tomó en cuenta ese factor?

Pedro Dondé: Sí, habría que señalar que eso también le podría dar continuidad. En la parte del financiamiento del BID yo tuve una gran participación. De hecho, cuando me asignaron a trabajar con Antonio Enríquez, acababa de regresar de Estados Unidos, de haber hecho mi posgrado durante dos años, y dos años más que trabajé en el Banco Interamericano de Desarrollo. Mi puesto último en el BID es lo que ahí le llamaban *oficial de préstamos*, o sea, era el ejecutivo de cuenta, vamos a decir, para Bolivia, Venezuela y Colombia. Entonces, ya tenía experiencia en buscar cómo sería el armado y qué iba a requerir el

Banco Interamericano de Desarrollo para poder autorizar el crédito. Afortunadamente, tenía esos elementos adicionales.

Fernando Martí: Tengo otra pregunta, la formula Ricardo Corona: ¿cuáles fueron los centros turísticos que se analizaron?

Pedro Dondé: Inicialmente nos llamó mucho la atención lo que estaba pasando en España, en la Costa del Sol, que se había utilizado como una gran herramienta para crear empleo, y crear una actividad económica en la posguerra en Europa. Nos llamó la atención lo que habían hecho allá. Visitamos varios lugares de las islas del Caribe, sobre todo para ver el caso de Jamaica, de Barbados. En el Pacífico, el caso de Hawaii, que era un destino muy interesante, con un crecimiento tan fuerte como el que se estaba teniendo en el Caribe. En el

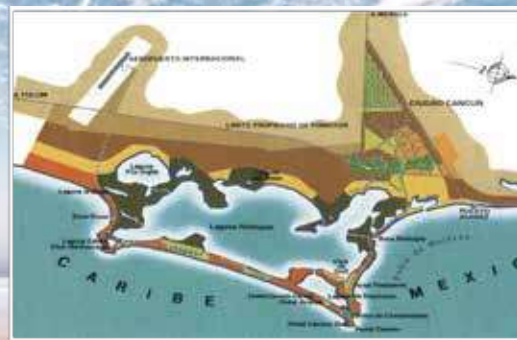
caso de México, visitamos todas las costas, la del Pacífico, la de Baja California, y el Caribe, para ver qué había. Destacaban, sobre todo, algunos centros turísticos en la parte del Pacífico. Ya les mencioné Acapulco, pero también tenían cierto volumen Manzanillo y Mazatlán, en el norte de la República. Puerto Vallarta todavía era un lugarcito muy incipiente, pero que iba creciendo en forma muy interesante. En Baja California vimos las playas y todo lo que había, era sumamente interesante, pero era una zona en la que no había prácticamente población, por lo que pensamos que sería posterior porque, como les mencioné, uno de los aspectos importantes era la generación de empleo, entonces, los proyectos deberían estar dirigidos a las zonas marginalmente más atrasadas de México. Lo que era el estado de Guerrero, por ejemplo, y los problemas que ya les mencioné que estaba sufriendo el caso de Yucatán. En realidad, hicimos estudios de todas las ciudades turísticas de México. El Golfo

Distancias Aéreas con E.U.



(LÁMINA 13)

El Plan Maestro



(LÁMINA 15)

lo descartamos por condiciones climatológicas, básicamente. No les mencioné, pero se hizo estudio de la climatología para ver qué tan competitivo sería Cancún no sólo con el Pacífico mexicano, sino con otras playas y otras islas del Caribe. En realidad, era muy competitivo.

Fernando Martí: Te pregunta Santiago Carranza: ¿considera que hoy en día se podría hacer otro proyecto como Cancún? ¿Y dónde?

Pedro Dondé: No he pensado sobre este tema. A lo mejor hoy en día lo que se podría hacer mejor es fortalecer algunos lugares que ya tenemos. Por ejemplo, uno de ellos diría que es Huatulco. Huatulco es un lugar impresionante, cuya construcción también inició Fonatur en los años ochenta, pero que no ha tenido el crecimiento debido. Yo creo que si se le impulsa, ya sea para la inversión privada, o se le impulsa con atractivos, podría ser un complemento. Lo mismo podríamos decir del caso de Loreto, que también construyó Fonatur, que no le han dado la visión de que es un lugar, en muchos aspectos, de aventura y de naturaleza, se ha descuidado esa parte. Si a mí me preguntan dónde, yo preferiría fortalecer estos dos lugares, y puede haber otros más. Fortalecerlos, ya sea con algún proyecto, o ampliando el aeropuerto, o cosas de ese tipo. Yo más bien me enfocaré en esa dirección.

Fernando Martí: Te pregunta Guillermo del Rosario: Cancún se inicia, y luego se para y suspende por dos años, ¿sabe la razón?

Pedro Dondé: Bueno, sí la sé. Hace 50 años inició la construcción de Cancún, ya con un sustento importante. Era todavía el gobierno del presidente Díaz Ordaz, y era secretario de Hacienda don Antonio Ortiz Mena. Vino el siguiente gobierno, en donde entra

el presidente Echeverría. El presidente Echeverría tuvo de contrincante político para la Presidencia a don Antonio Ortiz Mena, con el que tenía sus asegunes, y por otro lado, consideró que a lo mejor tenía metida la mano el secretario de Hacienda en algunos terrenos de Cancún. Entonces detuvo el proyecto, no sé si fueron dos años, yo creo que fue uno, pero sí, se detuvo el proyecto aproximadamente un año, y afortunadamente delegó en alguno de sus secretarios —se me escapa el nombre—, que analizara y revisara con detalle los terrenos, de quién eran propiedad. Resultó que todos los terrenos eran propiedad de Infratur. Eso por un lado. Por otro lado, estaba el sustento de los estudios de mercado. Este secretario le recomendó al presidente Echeverría que se olvidara de esos banqueros tales por cuales, que él iba a iniciar un proyecto verdaderamente social con proyectos turísticos ejidales. No sé si ustedes se acuerdan de un famoso Ríos Camarena, que tenía un

CANCÚN: PROGRAMA DE CONSTRUCCIÓN DE HOTEL 1972-81


(LÁMINA 16)

Cuadro No. 15: Construcción de Hoteles y Ocupación Hotelera.4

Año	Turismo (miles)	Iniciación de Construcción (cuartos)	Operación (cuartos)	Índice de Ocupación (%)
1970		750		
1971		250		
1972	60.4	250	750	44.1
1973	118.8	250	1,000	65.1
1974	150.0	250	1,250	65.8
1975	185.4	250	1,500	67.7
1976	225.1	500	1,750	70.5
1977	263.8	250	2,000	72.3
1978	306.6	250	2,500	67.2
1979	353.8		1,750	70.5
1980	406.7		3,000	74.3
1981	438.0*		3,000	80.0

ESTRATEGIAS PARA PROMOVER LA INVERSIÓN PRIVADA

(LÁMINA 18)



En Operación	Num. de Cuartos	En Construcción	Num. de Cuartos
Camino Real	256	Villa Nizu	300
Aristos Cancún	222	Kim H	188
Cancún Caribe	205	Playaso	196
Plaza Caribe	112	Carruse	111
Bahía de Mujeres	80	Dos Playa	132
Tacul	74	Albergue de la Juventud	96
Playa Blanca	70	Verano Bea	77
Garza Blanca	60	Soberani	8
Bojórquez	48		
Dos Playas	64	En Operación	1,499
Maya Caribe	34	En Construcción	1,104
Parador	34	Tota	2,603
La Roca	14		
Carrillos	10		
Coty	10		
Rivera	9		



proyecto en Bahía de Banderas. Pensaron que no solamente eran infraestructuras, sino que los hoteles también deberían ser operados por los ejidatarios, y los restaurantes, y todo. Por supuesto, fracasó a tal grado lo que eran desarrollos turísticos ejidales, que Echeverría volteó la cara y vio que Cancún iba caminando. Afortunadamente hizo dos reuniones internacionales muy importantes. En una ocasión estuvo aquí el Shah de Irán, cuando había Shah en Irán, y estuvo también Margaret Thatcher, cuando era primera ministra de Reino Unido. Esas reuniones las hizo Echeverría para dar una visión mayor del proyecto. O sea, que no le quedó de otra más que apoyar al proyecto.

Fernando Martí: Te pregunta por partida doble Pricila Sosa: ¿cómo se logró la coordinación intersectorial para cubrir todos los aspectos de un Centro Integralmente Planeado,

como Obras Públicas, Agricultura, Recursos Hidráulicos? Y luego, ¿cómo se siente profesionalmente por su papel en un proyecto tan cuidadoso y detallado que alcanzó sus objetivos rápidamente?

Pedro Dondé: Sí, tuvimos especial cuidado en la coordinación. Uno de los aspectos más importantes fue lo del aeropuerto. Se aceptó que la Secretaría de Obras Públicas lo construyera, se logró su aceptación, aun reconociendo que no había nada en Cancún en ese momento, cuando iban a elaborar el proyecto y la construcción. Otro aspecto de coordinación importante lo hicimos con el Instituto Mexicano del Seguro Social. Les pedimos que se iniciara una clínica aquí en Cancún y nos dijeron, oigan, nosotros tenemos una lista enorme por rezago en muchos lugares del país, ¿cómo vamos a poner una clínica en un lugar donde

casi no hay nadie? Pues los convencimos, y de hecho se instaló una pequeña clínica desde el principio. Con el área de Recursos Hidráulicos vimos el tema de la captación de agua potable, que era un tema muy importante. La península de Yucatán tiene características muy especiales de cómo debe captarse el agua. No es un gran pozo del que extraes, sino que son muchos pozos que extraen ciertos volúmenes del agua limpia que está en la superficie, porque abajo está el agua salada. Ellos vieron que ya existía un proyecto, que era el abastecimiento de Isla Mujeres, y fue posible también con ellos lograrlo. Ahora, en el tema de Quintana Roo, pues era Territorio de Quintana Roo, no era Estado. En todo Quintana Roo creo que había un total de 50 mil, 60 mil habitantes, la mayoría concentrados en Chetumal. También se logró un nivel de coordinación con quien era el asignado por el Gobierno federal al territorio de Quintana Roo. Igual era el territorio de Baja California Sur.

Fernando Martí: En otras palabras, ¿no había gobernador?

ESTRATEGIAS PARA PROMOVER LA INVERSIÓN PRIVADA (LÁMINA 17)

Apoyar la inversión privada con financiamientos

- Como incentivo a construir e instalarse en las fases iniciales del proyecto.
- Para complemento de los recursos propios.
- Para estimular la rentabilidad del capital propio

Construir el equipamiento turístico requerido

- Campo de golf, centro comercial turístico y salón para convenciones.
- Restaurar sitios arqueológicos y estimular actividades recreativas diversas.

Javier Bustos, Antonio Enriquez, Ernesto F. Hurtado

CONSEJO
CUMJU

Revista Expansión

Diciembre 1974

(LÁMINA 19)

CONSEJO
CUMJU

Pedro Dondé: No, no había gobernador.

Fernando Martí: Te pregunta Jenny Aguilera: ¿alguna vez tuvieron temor de que no tuviera éxito Cancún?



(LÁMINA 20)



Pioneros

Agosto 2009



(LÁMINA 21)

Expansión 20 Historias que cambiaron a México



(LÁMINA 23)

COROLARIO

Agosto 2009

Pedro Dondé: Bueno, un proyecto siempre implica cierto nivel de riesgo. Cuando uno arma un proyecto y dice, voy a hacer esto, va a venir esto y todo lo demás, implica un nivel de riesgo. Obviamente, implicaba cierto nivel de riesgo. Pero también vimos que si se sustentaba bien lo que se iba a hacer, las probabilidades de ese riesgo disminuían. Pensar que pudieran no concretarse algunas cosas... pues sí, se llegó a pensar en algún momento, pero con los elementos adicionales que se fueron incorporando pudimos pensar que el nivel de riesgo era muy reducido, comparado con las posibilidades de éxito.

Fernando Martí: Una última pregunta de Carla Merino: ¿cómo visualizas Cancún para los próximos 50 años?

Pedro Dondé: Ahora sí me cuesta trabajo. Esa es una pregunta que no he pensado. ¿Los próximos 50 años? Cancún ha venido creciendo en una forma impresionante. Yo creo que ya, mayor capacidad de lo que es Cancún, difícilmente, ni la

lómetros más al sur, podría tener la viabilidad de impulsar el desarrollo de la parte sur de Tulum, por decir algo.

Fernando Martí: Antes de terminar quiero hacer un comentario. Pedro Dondé es un funcionario muy acucioso, muy metódico, y una de las precauciones que tomó fue que juntó todos los papeles que salían de Infratur y los guardó en un cajón de su archivero. Y cuarenta años después le hizo un obsequio a Cancún, que lo recibió la Universidad del Caribe —aquí está la rectora, Pricila Sosa—, consistente en una colección de 17 tomos, que contienen todos los documentos de la fundación de la ciudad de Cancún. Gracias de verdad, Pedro. (Aplausos)

Pedro Dondé: Con mucho gusto hice la donación de documentos que fui clasificando en volúmenes, fundamentalmente de la parte de planeación que tuve yo a mi cargo. Ahí están todos los documentos, los reuní durante los diez años que estuve en Infratur y en Fonatur. Ahora están en la Biblioteca Antonio Enríquez Savignac.