



# Óscar Espinosa Villarreal

**Cancún, origen de  
un multidestino en  
el Caribe mexicano**



**VERSIÓN  
DIGITAL**



**VIDEO  
YOUTUBE**

**CAN50  
CUM50**

Conferencia sustentada  
el 25 de febrero de 2020, en  
la Biblioteca Nacional de la Crónica



**Fernando Martí:** Quiero empezar con un comentario referente a la conferencia anterior, en la cual Mercedes Hernández dijo que esta población ha pasado de comunidad a pueblo, luego a ciudad, y luego a metrópoli. Me llamó la atención ese fraseo, porque estoy a punto de publicar un libro, probablemente en pocas semanas —es un libro fo-

“  
”  
**ÓSCAR FUE SECRETARIO DE TURISMO, Y UNA DE LAS ENCOMIENDAS QUE LE CONFIRIÓ EL PRESIDENTE ZEDILLO FUE ATRAER CAPITAL ESPAÑOL PARA POBLAR DE HOTELES LA RIVIERA MAYA.**

tográfico sobre Cancún—, y el capítulo que le dedico a la ciudad se llama así, *De pueblo a metrópoli*, exactamente. Ya me la ganó. Van a decir que le copié, no hay problema, acepto eso. Pero esa conversión de una pequeña comunidad, o de un pueblo, a una metrópoli, se dio contra todos los pronósticos. En las proyecciones iniciales de Infratur se pensaba que Cancún iba a ser una pequeña ciudad de 250 mil habitantes. Esa ciudad de 250 mil habitantes ya existía en 1990, pero siguió creciendo, y es probable que el próximo censo de población, en el mes de marzo, revele que tenemos un millón de habitantes, o algo por el estilo. No solamente es que hayamos crecido hasta un millón de habitantes, es que también hemos crecido de una manera desorbitada en habitaciones de hotel. Con visión estadística, solemos decir que Cancún tiene 30 mil, o 35 mil, o 40 mil cuartos de hotel, pero la gente que maneja el aeropuerto dice que Cancún tiene 100 mil cuartos de hotel, porque toda la Riviera Maya, todo Tulum, y todo el desarrollo hacia el norte, se ha dado a partir del éxito de Cancún, a partir de la dinámica de crecimiento de Cancún, y esos desarrollos siguen compartiendo algunas cosas elementales o vitales, como el aeropuerto, que es uno solo. Un testigo presencial y privilegiado de esos hechos, de ese crecimiento, es nuestro invitado de esta noche, el ex secretario de Turismo, Óscar Espinosa Villarreal. (*Aplausos*).

Óscar fue secretario de Turismo de 1997 al año 2000, y una de las encomiendas que él mismo ha relatado que le confirió el presidente Zedillo, cuando lo nombró, fue atraer capital español para llenar de hoteles, para poblar de hoteles la Riviera Maya. Eso fue en 1997, cuando Cancún era muchísimo más grande que el corredor Cancún-Tulum, como se le decía entonces, o bien, como se le dice ahora, la Riviera Maya. Ahí empezó

Cancún a convertirse de una ciudad a una metrópoli. Óscar, cuéntenos esa historia.

**Óscar Espinosa Villarreal:** Aprecio mucho su presencia para poder cambiar impresiones sobre esta experiencia que me tocó vivir hace ya algunos años. Quiero reconocer la presencia de Joaquín Hendricks en este auditorio y en este momento, porque Joaquín fue, sin lugar a dudas, una pieza fundamental para que juntos lográramos lo que nos proponíamos hacer la Federación y el Gobierno del Estado. También agradezco la presencia del señor diputado Gustavo Miranda, porque yo creo que tienen, como lo vamos a ver ahora, un reto de tamaño colosal.

Suelo decir a otros alcaldes que yo también fui alcalde de mi pueblo. Tuve el privilegio de gobernar la Ciudad de México durante tres años, y de hacer una reforma política para que el gobernador de la ciudad fuera electo. Y hacer muchos cambios, hacer un plan, hacer un plan de desarrollo urbano a varias decenas de años, cosa que nunca se había logrado por consenso de todos los partidos.

“  
”  
**ZEDILLO ME DIJO, LO QUE TENEMOS QUE HACER ES GENERAR EMPLEO A PARTIR DE COMPLEMENTAR ESE DESTINO TURÍSTICO CON INVERSIÓN NUEVA, DIFERENTE DE LA QUE TENEMOS HASTA AHORA.**

Me había tocado vivir lo que pasa cuando una ciudad crece de la manera en que creció la nuestra, me había tocado vivir los once millones de kilos de basura que todos los días se generan en esa ciudad, o los 45 millones de kilos de alimentos que tienen que circular y tienen que distribuirse en toda la ciudad, o los dos y medio millones de desayunos escolares. Y venía con esa experiencia, recientemente vivida por tres años, a ver cómo iba a darse el crecimiento de un lugar como este.

Una vez que salí del Gobierno de la Ciudad de México, el presidente Zedillo me hizo el honor de invitarme a ser parte de su equipo y, específicamente, a encabezar la Secretaría de Turismo del Gobierno federal. Fue así que empezamos con este trabajo, muy interesante. Tiene mucho significado para mí, además, que lo tratemos en este momento y en este lugar, por la tarea que ha venido realizando Fernando Martí —y que me ha permitido estar a su lado por mucho tiempo ya—. No quiero omitir destacar que esta labor de la crónica es una labor



realmente extraordinaria, que no deben dejar. Al contrario, deben fortalecer todos los días, porque esto que acabamos de oír de estas tres maravillosas personas que han compartido cómo se construye algo, cómo un sueño se vuelve realidad, es algo que solamente puede captar, y registrar, y guardar para la historia la crónica.

Vuelvo al tema. Cuando a mí me tocó encabezar la Secretaría de Turismo, el Presidente de la República me dijo, mira, las cosas han ido muy bien. Yo tengo que reconocer que en buena medida saludo con sombrero ajeno, porque Silvia Hernández, que me precedió, hizo una extraordinaria tarea. Entonces me dijo Zedillo, oye, tenemos un avance bastante considerable con empresarios de España, que están queriendo voltear a ver aquí, a México. Te pido que lo primero que hagas sea entrar en contacto con ellos, para ver qué podemos hacer para atraerlos a que inviertan aquí, a que sigan creciendo.

Yo llegué aquí en un momento muy distinto del que llegaron nuestras amigas que acabamos de escuchar. Cuando yo llegué sí había mujeres, muchas, muy bellas, muy hermosas. Cada vez hay más, y además muy industriosas, y muy importantes para el crecimiento de toda esta zona. Pero ustedes imagínense que, además de esos 15 mil trabajadores y 20 mujeres que había, cuando yo llegué aquí, cuando llego ese año, 1997, tuvimos más de dos y medio millones de visitantes, de turistas. Ya se podía hablar de un destino turístico muy interesante, y de lo que se trataba ahora era de darle una composición mejor y mayor a toda la región.

Quiero recordarles que veníamos de una situación muy complicada, de una insurrección indígena en el sureste del país, y la necesidad enorme de crear muchos empleos. Lo que sea de cada quien, tengo que reconocer que Ernesto Zedillo

“ ”

**TE VOY A PEDIR QUE TE FIJES MUY BIEN EN GABRIEL ESCARRER, ES EL DUEÑO DE MELIÁ. ÉL ES REALMENTE UNA PERSONA A LA QUE TODOS SIGUEN DE CERCA Y HACEN LO QUE ÉL HACE.**

estuvo ahí desde el primer día. Yo fui secretario de Finanzas de Luis Donaldo Colosio, y también, tanto Luis Donaldo como Ernesto, siempre pensaron que el turismo podría ser una solución para millones de trabajadores. Entonces Zedillo me dijo, yo creo que lo que tenemos que hacer es generar empleo, y generar empleo a partir de complementar ese destino turístico

con inversión nueva, inversión diferente de la que tenemos hasta ahora.

Fue así que yo le hablé a un querido amigo —murió la semana pasada—, que se llamaba Plácido Arango. Plácido era amigo mío de muchos años. Plácido fue un mexicano que, junto con sus hermanos, tuvieron la empresa Aurrerá en México, muy exitosa, fueron muy grandes y muy buenos empresarios. Plácido se fue a vivir a España, y en España se volvió uno de los mejores empresarios mexicano-españoles, o españoles, con una red inmensa de negocios, una persona muy importante.



Entonces le dije, oye, Plácido, tú que conoces tan bien España, el presidente me acaba de decir que quiere que me reúna con un grupo de empresarios españoles que pudieran interesarse en invertir en México. Entonces me dijo, mira, vamos a hacer una cosa, te voy a organizar una comida en mi restaurante, *El Bodegón* se llamaba, a donde voy a invitar a unas 20 o 25 personas, que son todos actores importantes del sector turístico. Muy bien, le dije, cómo no, pues ya. Y me dice, te voy a pedir de favor que te fijes muy bien en el que te voy a sentar enfrente, se llama Gabriel Escarrer, y es el dueño, el presidente de los hoteles Meliá. Él es realmente una persona a la que todos suelen seguir muy de cerca, y hacen lo que él hace. Van a venir otros empresarios españoles, y si tú trabajas bien a Gabriel, estoy seguro que te va a ayudar mucho.

Yo, ni tardo ni perezoso, inmediatamente ubiqué muy bien a don Gabriel Escarrer, y se hizo la comida. El director de Iberia, muchos hoteleros, empresarios comerciales, inmobiliarios, en fin, una comida muy importante. Yo no le quitaba el ojo a don Gabriel Escarrer. Entonces, en algún momento, me dijo, oiga, usted me recuerda un poco a un funcionario mexicano que también estuvo en turismo, que fue muy activo, muy promotor de inversiones, ojalá usted pueda ser como él. Se refería al profesor Hank, al profesor Carlos Hank. Con él logramos hacer cosas muy interesantes, me dijo.

Entonces le dije, bueno, don Gabriel, pues yo traigo aquí la encomienda de llevarme el compromiso de ustedes de que van a

construir cuartos de hotel en la Riviera Maya, específicamente, siguiendo la línea de Cancún hacia Tulum. Pero, ¿qué nos ofrece?, preguntó. Pues todas las facilidades, le dije. Yo soy un hombre muy cercano al Presidente de la República, me tiene mucha confianza, puedo presumir de que tengo una excelente relación con el gobernador del Estado—en ese entonces Joaquín Hendricks—, y con los presidentes municipales, y que podemos hacer algo realmente muy interesante. Pero me necesito llevar un compromiso de ustedes de que van a invertir en México, y que van a invertir en la Riviera Maya, en muchas habitaciones. Bueno, bueno, me dijo, aquí están todos los compañeros.

En la comida estaba Miguel Fluxá, estaba Pablo Piñeiro, creo que no estaban los Riu, pero sí los Barceló. Me dijo Escarrer, si usted se compromete a darnos todas esas facilidades, lo vamos a hacer a cambio de que este grupo pueda comprometerse a construir cierto número de habitaciones de hotel. Y me dijo, lo que le sugiero, don Óscar, es que se venga usted un día, pronto, a Mallorca. Lo invito a cenar a mi casa, invito a los hoteleros españoles, llévenos usted los papeles que hay que llevar, para ver cómo viene todo aquello. Efectivamente estamos muy interesados, queremos hacer negocios en México, lo vemos con mucho interés.

Entonces yo le dije, don Gabriel, usted dice cuándo está dispuesto a organizar esa cena. Bueno, me dijo, vamos a darnos tiempo. Tiempo, le dije, es lo único que no tenemos. Tiempo no tenemos en México, nos urge esto. Se lo dije ya hablando de todo lo que había pasado, la necesidad que teníamos de invertir, y de complementar el destino.

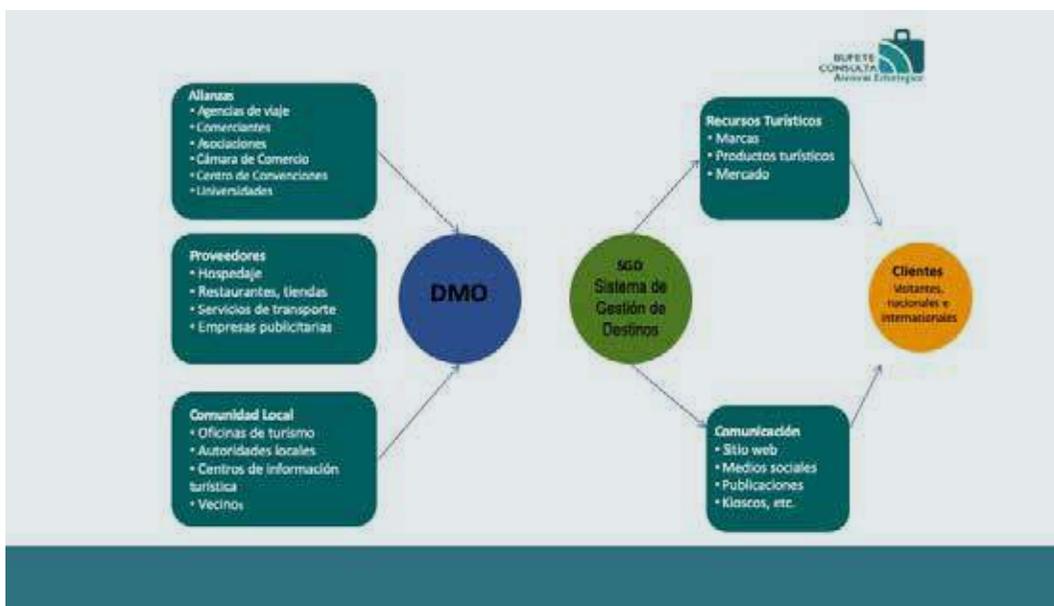
Hoy Fernando, muy generosamente, le puso de título a la conferencia algo así como “el surgimiento de

un multidesestino en el Caribe mexicano”. La verdad es que, si quiero adornarme y decir que lo volvimos un multidesestino intencionalmente, estaría yo como el burro que tocó la flauta. Honestamente, en aquel entonces no lo habíamos visto de esa manera. Hasta que empezamos a observar qué se iba acumulando a lo largo de ese gran corredor y las diferentes oportunidades que se estaban abriendo a los turistas, que les daba oportunidad, efectivamente, al venir aquí, de estar en un multidesestino, de visitar y conocer muchas cosas diferentes a la vez.

Pero bueno, le dije a Escarrer, tiempo no tenemos. Yo me puedo quedar aquí, es miércoles. ¿Por qué no hacemos esa cena en su casa el sábado?, le dije. Pero, oiga, el sábado... Pues sí, el sábado. Bueno, pues a ver quién puede ir. Claro, quien pueda, pero

## Sobre los DMO

- Conocidos como DMO (Destination Management Organizations) éstos son responsables del desarrollo y promoción del turismo en un destino o región.
- Los DMO cuentan con una estructura y financiamiento variable (público/privado/externo).
- El Consejo directivo del DMO se encarga de la toma de decisiones estratégicas sobre gestión del destino, promoción, atracción de inversiones e infraestructura turística. En él se incluye a los principales actores del sector.
- Las organizaciones de gestión de destinos (DMO) integran una estrategia unificada de turismo para un destino. Pueden mitigar los impactos negativos del turismo en el medio ambiente y las comunidades locales, así como asegurar oportunidades económicas para actividades que no existirían independientemente.
- Un DMO puede servir para facilitar el diálogo entre el sector privado, el sector público y otras partes interesadas, que de otra manera no podrían colaborar en la larga cadena de valor turística del destino.





yo quisiera llevarme ya un compromiso de ustedes, para poder asumir los míos también.

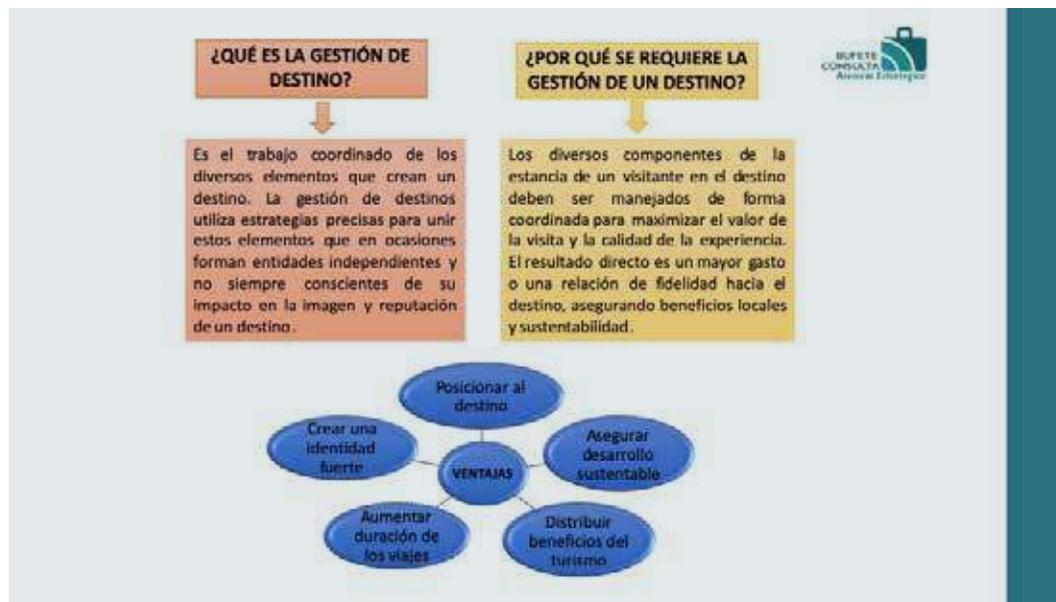
Total, ahí estábamos el sábado, cenando en casa de don Gabriel Escarrer, con nueve empresarios en la mesa y el propio Gabriel. Hablamos con mucho más detalle, les tratamos todos los temas que podían ser sensibles para nosotros y, finalmente, pues ahí mismo, en la mesa, les digo, a ver, ¿en qué quedamos? ¿De cuánto estamos hablando? Pues no sé, dicen. A ver, Gabriel, ¿tú cuánto? Pues no sé, quizá mil habitaciones. No, don Gabriel, cómo mil, por lo menos dos mil, le dije. Bueno, dice, probablemente en una segunda etapa, otras mil.

Total, salimos de ahí con un compromiso de 10 mil 500 habitaciones, mismo que pusimos en una servilleta, en un pedazo

de papel. Ya con esa servilleta de papel, en la noche, muy tarde, cuando regresé a mi hotel, le llamé al presidente y le dije, señor presidente, tenemos ya la oferta de 10 mil 500 habitaciones, por lo menos. Estos son los grupos, tal y tal, y necesito que les dé todo el apoyo para poderlo concretar de inmediato. Y fue así que los trajimos. Yo siempre digo que para bien. Y para mal, según mucha gente, porque los trajimos con la modalidad del *all inclusive* a muchos de ellos. Esto, yo entiendo que desde el punto de vista de algunas personas, o de muchas, es un esquema medio inconveniente, porque deja al turista metido en los hoteles. Yo pienso que si es un multidesino, y que si lo podemos vender como tal, quizá nos podamos explicar por qué razón se llenan todos los parques de los señores Constandse y de Miguel Quintana,

y por qué razón Chichén Itzá está lleno de personas que van a verlo. Porque en realidad logramos construir ese multidesino que hoy es Cancún, y que es la zona de la Riviera Maya.

Ciertamente, como se ha dicho muchas veces, el crecimiento fue impresionante a partir de entonces. Se habla de ocupaciones promedio, desde que esto se abrió, arriba del 80 por ciento en esos hoteles, esto es algo muy relevante. En algún momento dado tuvimos algunas discusiones fuertes con ellos por los impuestos, ¿no? Resulta que vendía por ahí el paquete completo una empresa de Gran Caimán, o de no sé dónde, y entonces se pagaban ciertos impuestos y otros no. Pero siempre hubo una actitud muy abierta, en donde pudimos ir afinando la forma en la que se iban a hacer más y mejores inversiones en Cancún, que complementarían a ese Cancún original, a ese Cancún de ustedes, el que ustedes habían venido trabajando, como lo han descrito antes quienes me precedieron.



Finalmente, hoy tenemos este Cancún, hoy tenemos esta Riviera Maya, hoy tenemos ese Tulum, y hoy tenemos un enorme compromiso nosotros con el país para poder consolidarnos efectivamente como un multidesestino. ¿Qué es un multidesestino? Un multidesestino, por ejemplo, para la Asociación de Estados del Caribe, es un tour que la gente pueda hacer en el Caribe, es un crucero por el Caribe. Donde vayas y visites, y te quedes dos días acá, y tres días acá, y cuatro allá, y hagas una gira. El multidesestino más clásico, más típico para nosotros, sería Europa. Oye, ¿a dónde vas? Voy a Europa. Europa es un multidesestino, casi siempre va uno a dos o tres países en Europa, y se regresa. Ese es el concepto.

Nosotros tenemos que seguir pensando en ese concepto por una sencilla razón: el concepto que el viajero de hoy busca, el viajero que puede gastar más en nosotros, es un concepto que está vinculado directamente con la experiencia. Hoy por hoy, necesitamos enriquecer la experiencia que el producto turístico pueda dar. Para enriquecer la experiencia que el producto turístico pueda dar es para lo que necesitamos todas esas inversiones alrededor de los hoteles, que vayan haciendo que la gente que viene pueda gastar más dinero.

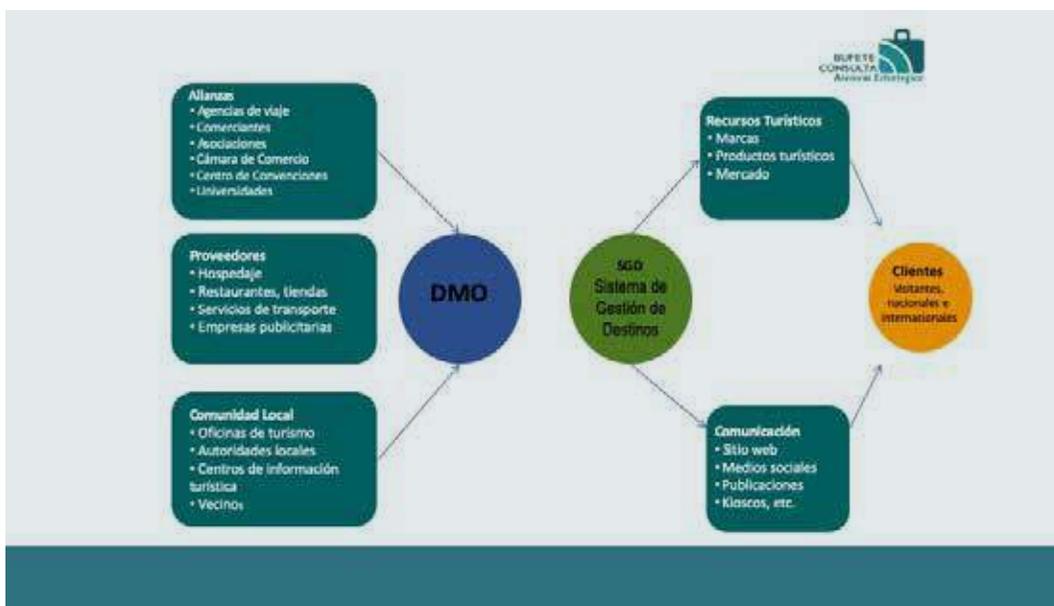
Yo soy de la idea de que no necesitamos traer muchos millones más, más bien lo que necesitamos es tener la posibilidad de venderles algo más. Alguna vez un querido amigo mío, que se llama Daniel Chávez, que es dueño del Grupo Vidanta, me platicó la idea de hacer un *Cirque du Soleil* enfrente de su hotel, aquí en la Riviera Maya. Le dije, ¿un circo? Y me dijo, sí, sí, sí, el *Cirque du Soleil*. Algunos de ustedes estuvieron en la inauguración,

200 millones de dólares todo el complejo aquel. Y ha estado *sold out*, vendido completamente desde que empezó. ¿Por qué? Porque es muy atractivo, porque es un producto turístico que a la gente le da la oportunidad de vivir una experiencia completamente diferente. Él mismo ahora está haciendo unidades que van a ser, digamos, el siguiente paso de su producto de lujo en la selva. O sea, en el bosque, ya detrás de la carretera. De esa manera, lograr complementar el producto turístico que ofrece, el mismo que ofrece el producto del circo.

Hoy por hoy tenemos unos números que, si bien deben llenarnos de orgullo, especialmente a quienes empezaron esto, también deben llenarnos de preocupación. A mí me parece que Tulum ya llegó a un límite, que si no queremos que pase

## Sobre los DMO

- Conocidos como DMO (Destination Management Organizations) éstos son responsables del desarrollo y promoción del turismo en un destino o región.
- Los DMO cuentan con una estructura y financiamiento variable (público/privado/externo).
- El Consejo directivo del DMO se encarga de la toma de decisiones estratégicas sobre gestión del destino, promoción, atracción de inversiones e infraestructura turística. En él se incluye a los principales actores del sector.
- Las organizaciones de gestión de destinos (DMO) integran una estrategia unificada de turismo para un destino. Pueden mitigar los impactos negativos del turismo en el medio ambiente y las comunidades locales, así como asegurar oportunidades económicas para actividades que no existirían independientemente.
- Un DMO puede servir para facilitar el diálogo entre el sector privado, el sector público y otras partes interesadas, que de otra manera no podrían colaborar en la larga cadena de valor turística del destino.



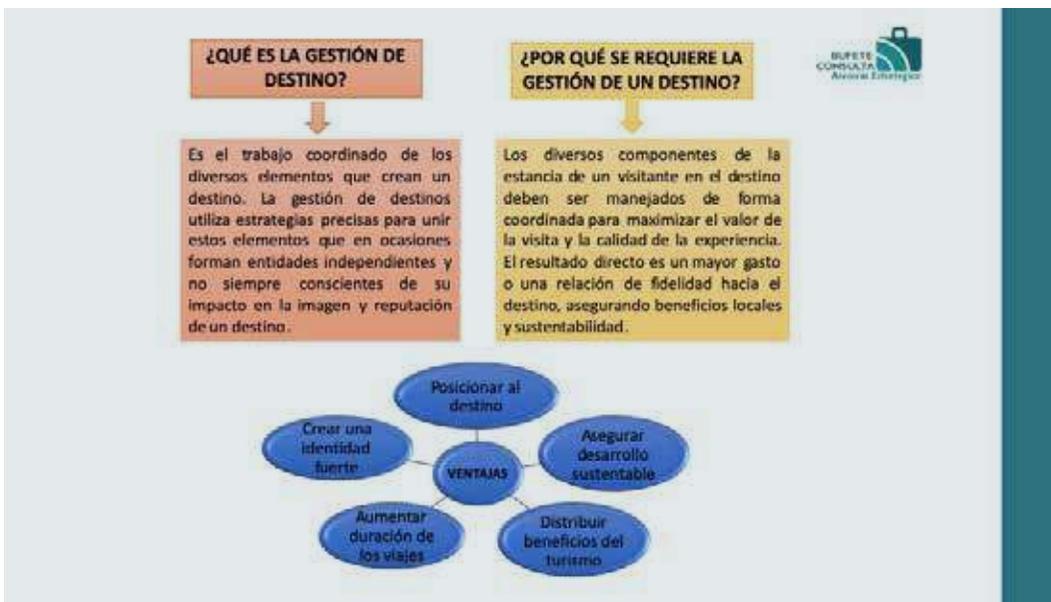


con Tulum lo que pasó en Cancún, se necesita intervenir. Me parece también que ya tuvimos un foro de turismo, ya trajimos a unos socios míos canadienses a que hicieran una presentación, y nos demostraron cómo podemos sacarle a Cancún todo ese enorme provecho del pueblo, del Cancún original. O sea, de los visitantes a Cancún, muchos vienen, van a su hotel y se regresan. No es la ciudad como tal parte del destino turístico, como algo totalmente integrado, como lo es en muchos otros destinos. Puerto Vallarta, por ejemplo, no se concibe ir a Vallarta y no ir a Puerto Vallarta, al pueblo de Puerto Vallarta. Ese tipo de cosas son las que hoy en día necesitan repensarse, y por eso es que yo creo que se impone en el turismo mexicano un concepto de una nueva gobernanza en el sector turístico.

Yo he venido insistiendo mucho, y lo voy a hacer nuevamente el día de hoy, que existen en el mundo unos organismos que se conocen como *destination management organizations*, los famosos DMOs. Originalmente, el nombre viene de *destination marketing organization*, o sea, un destino turístico se organizaba para comercializar su producto turístico. Ustedes van a Barcelona y se encuentran a Turismo de Barcelona, un organismo que es de la sociedad civil. Participa el gobierno, desde luego, participan las cámaras, participa la industria, participa el comercio, y participan desde luego los prestadores de servicios turísticos. Pero todos juntos desde ese organismo, desde ese DMO, diseñan lo que quieren que sea Barcelona, y lo que no quieren que sea Barcelona. La sociedad organizada en esta nueva forma de gobernanza,

que es realmente un término que debe de movernos a reaccionar, como lo están haciendo las mujeres el día 9 de marzo, para poder tomar control sobre la situación.

¿Qué está pasando en el sector turístico? Yo creo que en el sector turístico hay una carencia total de política pública turística. No la alcanzo a identificar y me preocupa mucho porque millones de personas viven de ello. Aquí, millones de personas viven de ello. Ya no son 15 mil trabajadores, ya son millones de personas. Yo me pregunto quién se ha hecho la pregunta respecto de cuál es el futuro social de un muchacho de 14 años que vive en Cancún, que se educa en Cancún, que convive con la gente de Cancún, que convive con tantos extranjeros que vienen a Cancún, con tantas costumbres que no son las de su familia. ¿Quién está pensando el nuevo Cancún, el Cancún del futuro? De Cancún, de la Riviera Maya, de Majahual, o sea, la zona, la región del turismo. Yo creo que urge, urge de verdad esta organización que la sociedad pudiera hacer.



No es nada nuevo. En Montreal existe un organismo, un DMO como este; en Copenhague existe un DMO como este; en Dubai existe un DMO como este; en Nueva York, NYC and Company, ustedes lo habrán visto por ahí, es el DMO de Nueva York, que tiene mil 800 miembros, que cada miembro paga mil 500 dólares al año por su membresía, y desde ahí se comercializa, se idean cosas nuevas. Por ejemplo, ¿a qué se debe que tantas series de televisión se filmen en Nueva York? A que el DMO de Nueva York está todo el tiempo haciendo la tarea necesaria para lograr que Nueva York esté en el ánimo de los directores, de los productores, y ahí se pueda generar.

Entonces, lo que nos está haciendo una falta enorme en toda la región de la Riviera Maya, de Cancún y de Tulum, es precisamente tener una nueva forma de gobernanza. No sustituye al gobierno, para nada; al contrario, lo complementa. Por ejemplo, en el caso de Barcelona, ¿quieren ustedes ir a ver jugar a Messi? Pues los boletos los vende el DMO de Barcelona. ¿Quieren ir al turibús de Barcelona? Los boletos los vende el DMO, así generan ingresos. Cuando se formó la organización Turismo de Barcelona lo hizo con cuatro millones de euros, ahora el propio organismo genera 45 millones de euros. ¡Y es de todos! Vuelvo a insistir en el punto, no es de los turisteros, es de toda la sociedad que se asume responsable de su futuro. Además, insisto, ante la ausencia de una política y de un objetivo turístico definido, incluso, diría yo, de un interés por el turismo.

Este es el punto que quiero dejar yo más subrayado. Todos apostamos algo en el camino, algo vamos dejando, seguramente. Pero lo que tenemos que dejar a los que vienen es un plan, una nueva

forma de ver las cosas. El turismo va a cambiar radicalmente en los próximos años. Así como ha habido una cuarta revolución industrial que va a sustituir los empleos, viene una cuarta revolución industrial en el sector turístico. Tenemos que definir, por ejemplo, Airbnb, ¿sí o no? La economía colaborativa, ¿sí o no? ¿Qué papel juega? ¿Hasta dónde? ¿Aporta o no aporta? Ese tipo de cosas y ese tipo de preguntas, este es el momento de hacérselas.

¿Quién lo puede hacer mejor? Un organismo de todos. Me permito insistir nuevamente en esa idea. Eso es lo que le hace falta a toda esta zona. Hay una riqueza enorme en todos ustedes para poder nutrir ese organismo y decidir, entre todos, qué queremos que sea de Cancún, qué queremos que sea de la Riviera Maya, qué





queremos que sea de Tulum y, finalmente, qué queremos que sea de nuestros hijos y nuestros nietos. Muchas gracias. *(Aplausos)*

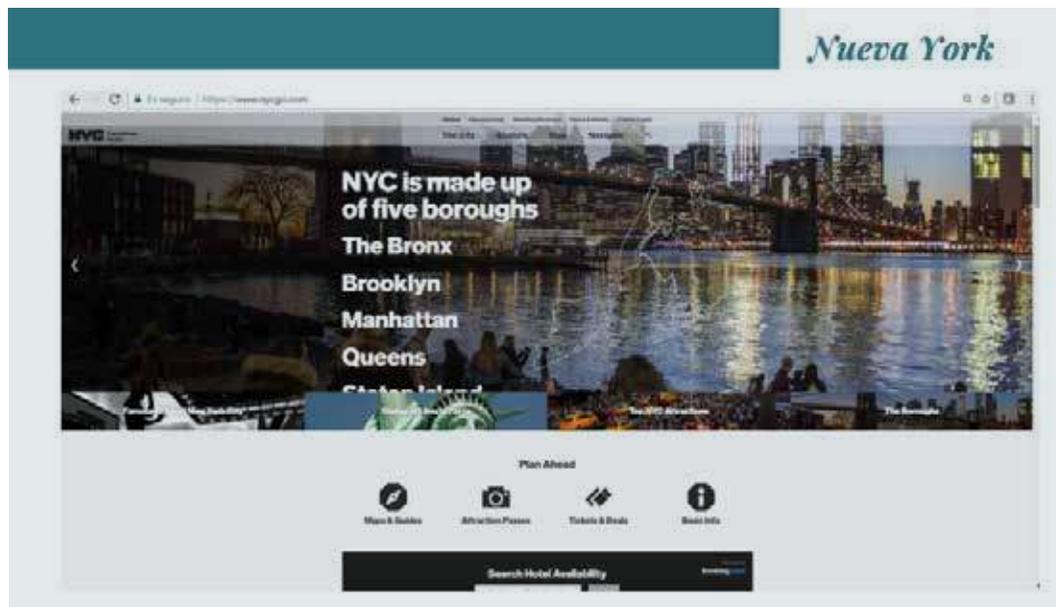
**Fernando Martí:** Sin duda, una visión muy novedosa del turismo, porque ya conocemos la historia de los destinos que se duermen en sus laureles, como el caso de Acapulco. Rey del turismo en México durante muchos años, se le olvidó que tenía que innovar, se le olvidó que tenía que modificar su forma de hacer turismo.

Recuerdo que en Acapulco, en 1968, celebraban el convenio bilateral que les permitió tener vuelos internacionales directos, nada más al destino. Eso lo vieron como un triunfo, pero dejaron muchas cosas de lado, no limpiaron su bahía, no

construyeron nuevos hoteles. Cancún debe de revisar lo que le está pasando, y debe de revisarlo a 20 años, a 30 años. Dijiste algunas cosas que me gustaría que abundaras en ellas. Por ejemplo, dijiste, Airbnb, ¿sí o no? Economía colaborativa, ¿sí o no? ¿Hay alguna manera de que sea no? O sea, ¿hay alguna manera de que podamos seguir creciendo sin esas economías?

**Óscar Espinosa Villarreal:** Creo que sí, se puede seguir creciendo, pero te vas a perder las mejores oportunidades. Por lo pronto, si con quienes vas a competir ofrecen lo que tú estás pensando en proscribir o prohibir, eso sería un problema, a mi manera de ver, muy grave. Más bien, lo que tendría que ponerse a pensar la sociedad es de qué manera este servicio de hospedaje turístico es más aprovechable para el desarrollo del lugar; los impuestos que se deben pagar, la seguridad que se debe tener, los aspectos y la higiene que hay que cuidar, y muchas otras cosas. Hay que regularlo, regularlo adecuadamente, como regulas los hoteles y cualquier otra cosa. Son olas a las que uno se tiene que subir, no las tienes que tratar de enfrentar, porque te pasan por encima.

La economía colaborativa, hoy por hoy, lo que nos dice es increíble. Es impresionante ver una gráfica que te muestra cómo está creciendo la economía colaborativa en comparación con la economía tradicional. Curiosamente, la gente ya no quiere ser dueña de sus cosas, la gente quiere tener la posibilidad de usarlas. La gente no quiere ser dueña de su coche, quiere tener la posibilidad de tomar un Uber. La gente no quiere tener una casa en todos lados y tener que gastar en ellas, prefiere ir unos días a una distinta, y hasta intercambiar la suya por otra. Esta economía colaborativa,



## NYC & Company

NYC & Company es la organización oficial de comercialización de destinos para los cinco condados de la ciudad de Nueva York, con 17 oficinas de promoción en otros países. Prteende consolidar el número de turistas que visitan la ciudad.

Tiene el objetivo de:

- Crear oportunidades de viajes y turismo en toda la ciudad
- Fomentar la prosperidad económica.
- Difundir la imagen dinámica de la ciudad de Nueva York en todo el mundo

**Beneficios de ser un miembro de este DMO:**

- Exposición digital e impresa
- Inteligencia industrial
- Conexiones & Comunidad
- Beneficio de las oficinas de promoción turística
- Portal de miembros

bueno, hay casos en donde ya las cortadoras de pasto, de césped, se distribuyen entre las casas de las manzanas, precisamente para que esta economía colaborativa, o compartida, pueda seguir. A mi manera de ver, llegó para quedarse: o nos subimos a ella, o nos pasa por encima. Eso es lo que yo considero.

Claro, hay que hacer las cosas bien. Hay muchos estudios que llevar a cabo, hay que reflexionar a fondo. Pero tenemos este lugar, que tiene unas instituciones maravillosas, instituciones educativas que pueden aportar muchísimo a esta reflexión colectiva. Pero sí, son preguntas que hay que hacer. Les quiero comentar que cuando me invitó Fernando, que además fue hace un buen tiempo, preparé una presentación muy grande sobre Cancún y el multideestino, pero no venía al caso el día de hoy. Creo que este es un esquema mucho más amable. Pero se las voy a dejar; ahí, por ejemplo, ustedes van a ver con detalle cómo funcionan estos DMOs, cómo hicimos el análisis del multideestino de Cancún.

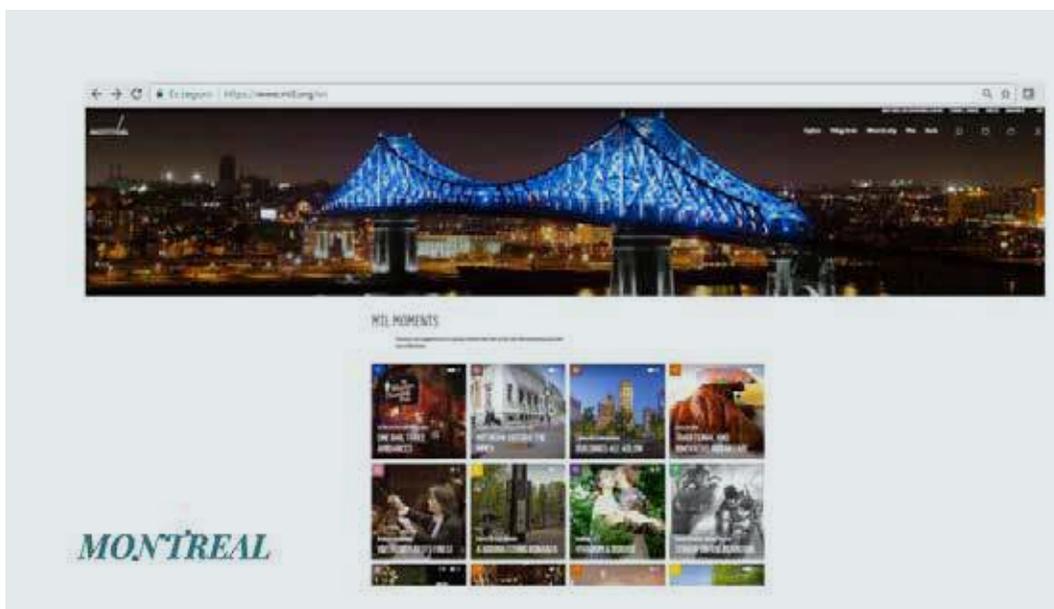
También debemos conocer la competencia que estamos enfrentando. Cuando uno ve láminas y fotografías de habitaciones abajo del agua, de habitaciones en los árboles, de habitaciones en la mitad del desierto, de habitaciones en cuevas, entiende contra qué estamos compitiendo, por qué es necesario trabajar tanto en la competitividad.

**Fernando Martí:** Quiero insistir en el tema del DMO. ¿Cuáles serían los primeros pasos? ¿Cómo lo iniciaron otros destinos? Porque suena muy interesante el modelo para Cancún, y para el norte de Quintana Roo, pero, ¿cómo iniciar esto?

**Óscar Espinosa Villarreal:** La manera de iniciarlo es con un grupo de liderazgos

sociales reconocidos, trabajando brazo con brazo. Yo platicué del tema con la presidenta municipal, lo he hablado con algunos empresarios. Si ustedes logran tener un comité de diez, quince personas, no más, personas relevantes, que tengan algo que decir, algo que aportar, que Cancún les haya dado algo, que se lo quieran regresar a Cancún. Aquí hay gente, no quiero decir algunos nombres porque seguramente voy a omitir a muchos y eso es una descortesía, pero creo que con un comité promotor, o simplemente de reflexión sobre el DMO, se puede llegar a conocer más a fondo.

En Mazatlán ya lo hicimos, y en Mazatlán lo hicimos con dos empresarios, Carlos Berdegúe y Neto Coppel. Dijeron, oye, pues a nosotros nos gusta mucho la idea, nosotros le ponemos tanto.



**Tourisme Montréal**



Tourisme Montréal es una organización privada, sin fines de lucro. Es relevante para Cancún, por ser un destino de cruceros.

Sus objetivos son:

- Asumir el liderazgo del esfuerzo regional para promover nuestra industria hotelera colocando a Montreal como un destino principal para viajes de negocios y de placer
- Crear oportunidades de negocios
- El desarrollo del mercado turístico de Montréal

Tourisme Montréal recibe fondos de tres niveles de gobierno, pero es una empresa privada con su propio consejo de administración.

Sus miembros y socios de la industria también contribuyen financieramente a través de cuotas de membresía y tarifas para campañas promocionales y publicitarias dirigidas a mercados fuera de Québec.

El impuesto de alojamiento de la Ciudad de Montreal representa su principal fuente de ingresos.



Hablé con el gobernador, y el gobernador me dijo, yo pongo peso sobre peso del peso que pongan los empresarios. ¡Ah, caramba! Entonces estábamos hablando de diez empresarios de 200 mil pesos cada uno, dos millones, más dos millones del gobernador, son cuatro. Buscábamos un tercer empresario, en esa reunión no lo hubo, y yo dije, pues yo le entro, para hacer la sociedad, la asociación civil que va a ser en un futuro el DMO de Mazatlán. Y le entramos Carlos Berdegué, Neto Coppel y yo, y el secretario de Turismo. Ya creamos una organización, ya empezamos. Hay que empezar a verlo, tiene mérito suficiente para verse, de verdad. Y cuando un gobernante descubra cómo puede sumar esa energía social en forma efectiva al diseño de un producto turístico, se va a dar cuenta de lo valioso que puede ser.

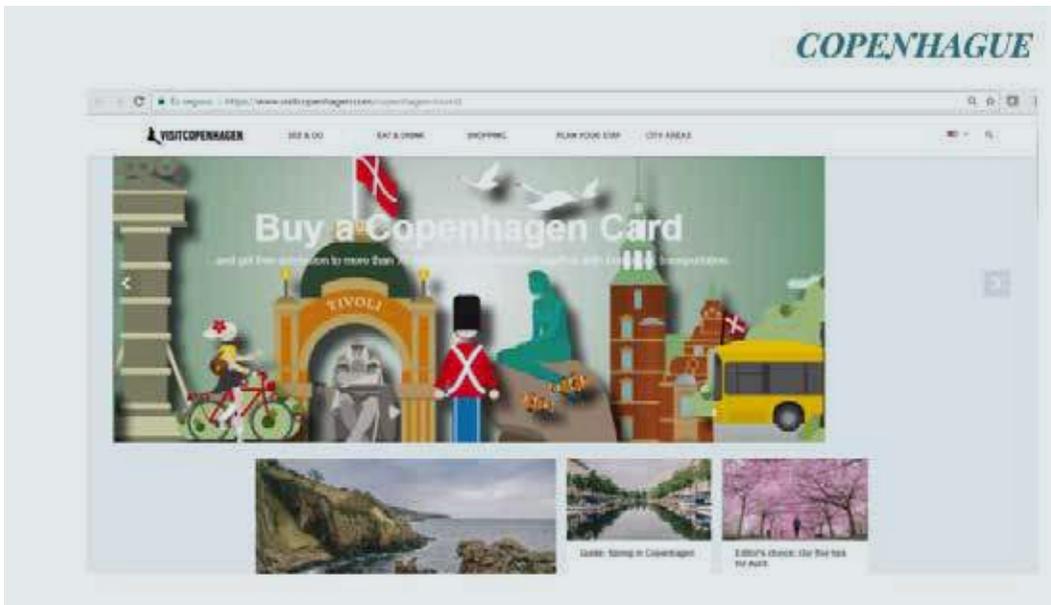
**Fernando Martí:** Tengo algunas preguntas del público. En el Caribe, de acuerdo a tus conocimientos, ¿qué países pueden competir con Cancún? ¿Bahamas? ¿Cuba? ¿Dominicana?

**Óscar Espinosa Villarreal:** Esa es una pregunta que me hacían hace mucho cuando estaba en la secretaría. Oiga, ¿y ahora que se abra Cuba? Estamos hablando de 1997. Pues nunca se abrió. De todas formas, nunca lo vi como un enemigo. Yo me imaginaba, por ejemplo, un recorrido Miami-Cuba-Cancún, que se pudiera hacer todo el tiempo. ¿Cuánta gente podríamos traer paseando por esos tres lugares nada más? Todo el año, todo el tiempo. Pienso que sería una cosa muy interesante. Yo creo que sí, desde luego, Bahamas compite; creo que sí, desde luego, Cuba compite, y otras islas del Caribe. Pero tenemos que pensar muy bien qué queremos traer, ¿no? Yo creo que el turismo náutico es un turismo muy interesante, que deja mucho dinero, que no lo hemos aprovechado suficientemente, y que lo podemos traer compartiendo en un auténtico multidestino con otros países.

Yo creo que el turismo náutico es un turismo muy interesante, que deja mucho dinero, que no lo hemos aprovechado suficientemente, y que lo podemos traer compartiendo en un auténtico multidestino con otros países.

**Fernando Martí:** Víctor Sardaneta te pregunta, ¿considera que el producto del Gobierno federal del Tren Maya va a coadyuvar a este concepto de un multidestino?

**Óscar Espinosa Villarreal:** Yo creo que sí. Creo que no tiene la importancia para el turismo que se le ha pretendido dar. Yo jamás hubiera quitado el Consejo de Promoción Turística de México, porque, bueno, pues yo lo hice. A mí me tocó crearlo, en mi gobierno, en la Secretaría de Turismo, con Zedillo; entonces, pues nunca lo hubiera deshecho, quizá no más por eso. Pero no lo hubiera cambiado por un tren, por ningún tren, ni maya ni



**Visit Copenhagen/Wonderful Copenhagen**

Al igual que Montréal, es relevante para Cancún, por ser un destino de cruceros. Wonderful Copenhagen es una fundación comercial financiada por una combinación de contribuciones de empresas privadas, organizaciones e instituciones públicas.

Wonderful Copenhagen actúa mediante cuatro divisiones comerciales diferentes:

1. Convenciones: garantiza convenciones, reuniones y eventos deportivos, operando como Copenhagen Convention Bureau.
2. Cruceros: promueve y desarrolla el turismo de cruceros a través de dos redes, Cruise Copenhagen Network y Cruise Baltic.
3. Comunicación: Promueve el destino a través de marketing, campañas, relaciones públicas, actividades de viajes y promoción de la Copenhagen Card, la tarjeta oficial de la ciudad de Copenhagen.
4. Desarrollo: Desarrolla nuevos mercados, rutas aéreas, conocimiento, eventos, estrategia y asociaciones.

BUREAU CONSULTA  
Asesoría Estratégica

## Conclusiones

El turismo multidesino, tendría un impacto positivo en la industria turística en general en la región, facilitando así su rentabilidad a largo plazo.

Para que tenga éxito se requiere de la disposición y el compromiso de crear un entorno propicio para su desarrollo, desde la perspectiva tanto del sector privado como del público.



tarahumara, ninguno. Yo no lo hubiera hecho, pero sí creo que se puede lograr un producto interesante. No sé si alguno de ustedes ha ido a Machu Picchu, si alguno de ustedes ha estado en los Orient Express, los trenes que tienen los peruanos. Hay otros conceptos. No digo que no se deba de hacer, lo que digo es que no debe ser la obra central de la infraestructura turística del país. O sea, creo que hay muchas otras cosas. Creo que hay que blindar, literalmente blindar, los destinos turísticos, a prueba de todo, y para eso la ciudadanía es lo ideal. En Los Cabos la experiencia fue muy positiva. Pero en Los Cabos, cualquier persona que pudiera tener una camarita la podía poner al servicio de un sistema de vigilancia y monitoreo permanente en ese lugar. Creo que hay que blindar los destinos, creo que hay que trabajar en otro tipo de infraestructura. Hay lugares como Huatulco que se han quedado en un sueño, en un letargo, y que podrían despertarse con más infraestructura. Sí me gusta, yo sí me voy a ir a dar una vuelta en el Tren Maya, pero no creo que sea la obra central de la infraestructura turística.

**Fernando Martí:** Por último, Paola Pérez te pregunta, ¿qué hubiera hecho usted con una crisis de sargazo como la actual, en su tiempo como secretario de Turismo?

**Óscar Espinosa Villarreal:** Yo soy de la idea de que hay que explorar usos racionales del sargazo. Yo sé que se está haciendo. No me disgusta nada el proyecto, que por cierto creo que promovió, entre otros, Daniel Chávez, o su familia, de recogerlo en alta mar y procesarlo, más o menos. Mi hijo, por ejemplo, conduce un proyecto para utilizar la biomasa sólida,



los huesos de mango, los huesos de aguacate, de aceituna, el aserrín de los aserraderos; todo eso se muele y se producen unos pequeños *pellets*, que son combustibles. Probablemente ahí tengamos una posibilidad de usarlo. Pero creo que hay que entrarle a una solución masiva que aproveche la existencia del sargazo. Pretender que no llegue, pues es imposible. Pretender que vas a enterrar todo aquí, pues también es imposible e inconveniente. Yo más bien buscaría la manera de utilizarlo productivamente.

**Fernando Martí:** Muy bien, Óscar, nos has proveído con una visión fresca, estimulante, y a la vez desafiante del turismo, de lo que Cancún debe tener en su futuro, de lo que Cancún debe hacer para no bajarse de la gran ola que nos va a llevar al futuro.

**Óscar Espinosa Villarreal:** Esta joya vale demasiado para descuidarla un céntimo. *(Aplausos)*