

**Kemil  
Rizk  
Aziz**

# La estrategia de los *SWAPs*: de 6 mil a 18 mil cuartos



**VERSIÓN  
DIGITAL**



**VIDEO  
YOUTUBE**

**CON 50  
CUM 50**

Conferencia sustentada  
el 22 de septiembre de 2020, en  
la Biblioteca Nacional de la Crónica



**Fernando Martí:** Como algunos de ustedes saben, este ciclo de conferencias por el 50 Aniversario de la fundación de Cancún lo empezamos en enero, con la idea de impartir 24 conferencias. Fue una iniciativa de la Sociedad Andrés Quintana Roo, correspondiente en Cancún de la Sociedad Mexicana de Geografía y Estadística, y la propuesta se gestó con base en una condición singular que tiene Cancún, que no la tiene prácticamente ninguna ciudad de México y del mundo. Esa condición es que sus protagonistas están vivos, que los forjadores, los colonos, los planificadores que hicieron posible esta ciudad aún están entre nosotros y podían prestarnos su testimonio. Por eso planeamos las conferencias, de las cuales pudimos celebrar 18 a principios de año, o sea, las tres cuartas partes. Después se nos vino encima el coronavirus, la pandemia, y tuvimos que suspender. Sin embargo, estamos decididos a no dejar pasar esta oportunidad que también es única, también es singular, pues es el 50 Aniversario de la ciudad. Por eso vamos a concluir el ciclo: ya estamos en semáforo amarillo, esperamos que nos den seis semanas más de paz y tranquilidad para que podamos cerrar.

Vamos al tema. En 1985 publiqué una crónica que algunos de ustedes conocen, *Cancún Fantasía de Banqueros*, sobre la fundación de la ciudad. En esa edición había una página en donde enlisté todos los hoteles que entonces existían en Cancún. Aparecía el nombre del hotel, el año en que había abierto y el número de habitaciones que tenía. Al final,

sumamos las habitaciones y el resultado que nos dio era que Cancún tenía seis mil cuartos de hotel. Si yo hubiera escrito ese libro cinco años después hubiera necesitado más de una página, hubiera necesitado tres páginas para enlistar los hoteles, y la suma de cuartos hubiera sido de 19 mil. En cinco años, Cancún pasó de tener seis mil cuartos de hotel a tener 19 mil. Ese ha sido el crecimiento más acelerado, el crecimiento explosivo, el crecimiento exponencial, el término que ustedes quieran usar, que se ha dado en cualquier centro turístico mexicano. A la ciudad le pasó más o menos lo mismo: no tengo los datos exactos, pero la ciudad brincó de tener 60 mil habitantes más o menos en 1985, a 132 mil en 1990. Uno de los artífices, de los testigos presenciales, de los protagonistas de ese proceso acelerado de crecimiento, que



LÁMINA 1



**Formación:**

- Ingeniero civil por la UNAM
- Master of science de Northwestern University – Investigación de operaciones

**Cargos Ocupados:**

- 1972 – 1974 Consultor de IPESA
- 1974 – 1976 Gerente del Proyecto de Cancún FONAT
- 1976 – 1978 Subdirector de Operaciones FONATUR
- 1978 – 1986 Director del Portafolio de Inversiones en BANAMEX

Escribió el libro *Historia de Cancún* en febrero de 1999, relatando anécdotas por su paso en la Gerencia del Proyecto de FONATUR.

LÁMINA 3



convirtió a Cancún en el primer destino turístico de México y de toda América Latina, es nuestro invitado de hoy, el doctor Kemil Rizk. *(Aplausos)*

**Kemil Rizk:** Primero que todo, agradecer a Fernando por la invitación. Habiendo dicho que sí, no nos habíamos puesto de acuerdo con el tema. Un día me dijo que era sobre los SWAPs y dije, qué voy a hacer para convertir una conversación tan árida en algo que sea más ameno. Bueno, acepté su invitación y aquí estamos el día de hoy. Teníamos esa cita desde marzo, y se canceló. Después la volvimos a programar y finalmente estoy aquí con ustedes, y me da mucho gusto saludarlos a todos, ver viejos amigos, caras conocidas, todos partícipes de esa época de crecimiento de este destino turístico.

Quiero empezar por leerles una frase que siempre me impactó y les voy a pedir si la pueden proyectar en la pantalla: “Cancún es hoy el principal destino turístico de México gracias al esfuerzo, patriotismo, creatividad, alegría e ingenio de sus héroes anónimos”. (LÁMINA 2) Esta es una frase de Alfonso Covarrubias en su libro *Historias de Cancún*. Después de haber leído el libro, que lo leí muchas veces, pensé que hay muchos héroes anónimos en la historia de esta ciudad. Como no los puedo citar a todos, como no los puedo traer a todos, quiero empezar por traer a dos que yo conocí, que fueron mis amigos, y que compartimos mucho del trabajo que se hizo en el principio de Cancún.

El primero que yo considero un héroe anónimo es Alfonso Covarrubias Lugo. Muchos de ustedes lo conocieron, fue un ingeniero civil que conocí en la escuela, fue mi compadre, fue mi amigo. Llegó a Cancún en un momento difícil de la construcción del proyecto, todas las obras estaban atrasadas y había que traer a alguien que pudiera resolver el problema. Sus antecedentes eran ingeniero civil de la UNAM, master en Ciencias de Northwestern University, y además durante tres años, después que terminó su maestría, trabajó en IPESA. IPESA era una empresa de consultoría, una de las pocas que había en México en esa época. Después fue designado gerente del Proyecto Cancún. Para los que no han leído su libro, yo se los recomiendo. Tengo varias copias que me regaló, me pidió que se las hiciera llegar, tengo el compromiso de que algunos formen parte de esta biblioteca. (LÁMINA 3)

LÁMINA 2

*“Cancún es hoy el principal destino turístico de México gracias al esfuerzo, patriotismo, creatividad, alegría e ingenio de sus héroes anónimos.”*

ALFONSO COVARRUBIAS, "HISTORIAS DE CANCÚN", 1999

LÁMINA 4

## Héroes Anónimos

Enrique Hernández Jaime



### Formación:

- Arquitecto UNAM 1965
- Maestro en Arquitectura de Rice University 1970

### Cargos Ocupados:

- 1992 - 1995 Director de Planeación Urbana y Regional
- 1983 - 1989 Fondo Nacional de Fomento al Turismo, FONATUR
- 1970 - 1976 Director de Proyecto, IPESA Consultores, S.A. de C.V.

### Experiencia Profesional:

- Coordinación del Estudio de Gran Visión para el Desarrollo Turístico de México, FONATUR 1998-1999
- Coordinación de los Planes de Desarrollo y Crecimiento de los Desarrollos Integralmente Planeados de Fonatur en el país: Cancún, Q. Roo (1983-1989), Ixtapa, Gro. (1992-1995), San José del Cabo y Cabo San Lucas, B.C. Sur, Loreto-Nopoló-Puerto Escondido, B.C. Sur, Bahías de Huatulco, Oax.
- Coordinación de los Planes del Desarrollo Náutico-Turístico de Puerto Deportivo Cancún, Q.Roo (1983-1989), Puerto Escondido B.C.Sur, Marina Cabo San Lucas, B.C. Sur
- Análisis de sitios para definir la estrategia de desarrollo turístico en la Península de Baja California Sur, México. Infratur/Fonatur 1974
- Plan Maestro de Desarrollo Urbano-Turístico de Zihuatanejo, Gro. FONATUR 1975-1976
- Plan Maestro de Desarrollo Turístico de San José del Cabo, B.C. Sur 1975-1976
- Diseño arquitectónico del Centro de Convenciones y del Coral Negro de Cancún

Si quieren reírse más y alguien quiere ver un poco más hacia el oeste, hay otro libro suyo, que es precisamente de su tierra natal, también cuenta ahí una serie de anécdotas. Pero las de Cancún son pertinentes para ahora. Creo que vale la pena leerlo, a mí me parece que él es uno de estos héroes anónimos.

El otro, que algunos de ustedes también conocieron, es el arquitecto Enrique Hernández. Enrique Hernández fue arquitecto de la UNAM, maestro en arquitectura de Rice University, luchó contra una hepatitis B, fue parte de los estudios experimentales que hubo. Al final no le llegó la vida hasta que salió la vacuna, pero luchó con el ánimo que siempre tenía de salir adelante. Era un buen amigo. Quizás era un pésimo arquitecto, pero era mucho mejor planeador. (LÁMINA 4)

El mejor ejemplo de su arquitectura lo tenemos en el diseño del conjunto Coral Negro de Cancún, él fue uno de los arquitectos que lo diseñó. Pero como planeador era uno de los pocos arquitectos que entendía de matemáticas de planeación. Su esfuerzo no era por el lado de la arquitectura, sino por crear y planear cosas, y bueno, ahí sí la lista de proyectos es interminable. Él participó en Cancún, participó en Loreto, participó en Baja California Sur, participó en Los Cabos, participó en Puerto Escondido, y después participó en varios proyectos generales de planeación. Además de que fue mi amigo y colaborador durante muchos años, cuando yo era director de Fonatur, es otro de esos héroes anónimos. No quiero con esto minimizar ni dejar aparte a otros que lo

son, pero pensé que tenía que traerles hoy a estos dos, que son gente que dedicó su trabajo y su talento durante muchos años, y que en esa época difícil de arranque contribuyó a lo que es hoy Cancún.

“ ”

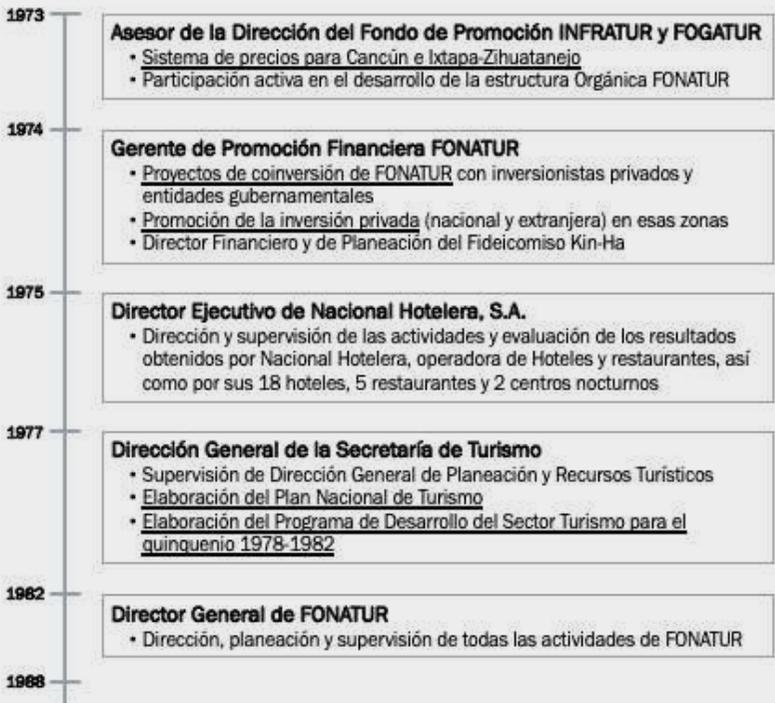
**MI TRABAJO ERA PONERLE PRECIO A LOS LOTES DE CANCÚN, DESDE DOS DÓLARES EL MÁS BARATO HASTA DIEZ EL MÁS CARO.**

Para hablar un poco de mí —y no considero ser un héroe de ninguna manera, creo que ellos dos deberían de estar aquí, en vez de mí—, pero les diré un poco en qué estaba involucrado. (LÁMINA 5) Yo inicié en 1973 en Cancún y participé en el sistema original de precios. Mi trabajo era ponerle precio a los lotes de Cancún. Recuerdo que Alejandro Trejo y yo recorrimos toda la zona turística y le pusimos precio a todos los lotes, tomando en cuenta un modelo que teníamos, recién salidos de la escuela, y así pudimos ponerles precio. Los precios fueron de dos dólares el metro, hasta diez dólares el más caro. Así empezó esta ciudad, con esos precios.

Después, participando en el propio Fonatur, me encargaron que me viniera para acá para ver si podíamos promover

**Estuve involucrado en el nacimiento de Cancún**

Kemil A. Rizk



1973	<p><b>Asesor de la Dirección del Fondo de Promoción INFRATUR y FOGATUR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema de precios para Cancún e Ixtapa-Zihuatanejo</li> <li>• Participación activa en el desarrollo de la estructura Orgánica FONATUR</li> </ul>
1974	<p><b>Gerente de Promoción Financiera FONATUR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proyectos de coinversión de FONATUR con inversionistas privados y entidades gubernamentales</li> <li>• Promoción de la inversión privada (nacional y extranjera) en esas zonas</li> <li>• Director Financiero y de Planeación del Fideicomiso Kin-Ha</li> </ul>
1975	<p><b>Director Ejecutivo de Nacional Hotelera, S.A.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirección y supervisión de las actividades y evaluación de los resultados obtenidos por Nacional Hotelera, operadora de Hoteles y restaurantes, así como por sus 18 hoteles, 5 restaurantes y 2 centros nocturnos</li> </ul>
1977	<p><b>Dirección General de la Secretaría de Turismo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisión de Dirección General de Planeación y Recursos Turísticos</li> <li>• Elaboración del Plan Nacional de Turismo</li> <li>• Elaboración del Programa de Desarrollo del Sector Turismo para el quinquenio 1978-1982</li> </ul>
1982	<p><b>Director General de FONATUR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirección, planeación y supervisión de todas las actividades de FONATUR</li> </ul>
1988	

LÁMINA 5



la inversión privada. Eso le faltaba al Fondo, pues estábamos haciendo infraestructura, pero no se veía en el horizonte quien pudiera invertir y hacer proyectos. Entonces, fui el gerente de Promoción Financiera de Fonatur. Una de las actividades era buscar proyectos de coinversión e hicimos algunos con la iniciativa privada. Un ejemplo es el fideicomiso Kin-Ha, con el hotel Presidente, que pretendió por primera vez hacer un condohotel, tal vez algunos hayan oído esa palabra.

En aquella época, los condohoteles requerían ser registrados en Estados Unidos, porque violaban la ley de securities, y bueno, nos dimos a la tarea de registrarlos. O sea, el Gobierno de México intentó darle credibilidad a ese proyecto. Esos años los dediqué precisamente a promover la inversión privada para el centro turístico.

Quizás no les gustó mi trabajo, porque a los dos años me mandaron a manejar hoteles, me designaron director ejecutivo de Nacional Hotelera, una empresa del Estado. De hecho, era de Fonatur en esa época, tenía una serie de problemas, acabé tratando de poner mi granito de arena. Cuando se acabó el sexenio pasé a la Secretaría de Turismo, fui director general de Planeación cuando el licenciado Enríquez era el subsecretario. Finalmente, en 1982 me designaron director general de Fonatur nacional, a cargo de todas las actividades del Fondo.

Algunas de las cosas que voy a decir es muy seguro que algunos de ustedes las sepan, pero quiero darle un poco de

contexto. El Fondo Nacional de Fomento al Turismo en esa época era un fideicomiso. Puedo decirles que en ese año el fideicomiso casi lo inventamos, porque el fideicomiso no se utilizaba para estas cosas. El furor de los fideicomisos empezó a raíz de modificaciones en la ley y el licenciado Echeverría, como presidente de México, quería encontrar un mecanismo para promover. Así se encontró el fideicomiso.

Ahora el fideicomiso está un poco fuera de moda. En aquella época también se usó como instrumento para muchas cosas. Es más, el Fondo Nacional de Fomento al Turismo fue un fideicomiso que se creó de la fusión de dos. Uno, Infratur, que lo que hacía en 1974 era crear infraestructura. Se había formado con el Banco de México como fiduciario, lo impulsó muy fuerte el Banco de México. Fernando escribió un libro sobre ese tema, *Fantasia de Banqueros*. Todo proviene precisamente de aquellos funcionarios del Banco de México que tuvieron una visión distinta respecto a lo que era la actividad turística. Fueron los que impulsaron originalmente el Infratur. Y el otro era Fogatur, un fideicomiso medio abandonado, daba dos, tres créditos, estaba en Nacional Financiera. Y un día se cambió la ley, se fusionaron y se creó, precisamente en 1974, lo que es Fonatur, que existe hasta hoy en día. (LÁMINA 6)

Tenía tres programas el Fonatur de esa época, que era un organismo distinto al que es ahora. La verdad es que últimamente no les he seguido mucho la pista de lo que hacen, pero

## FONATUR: Fondo Nacional de Turismo

- Fideicomiso creado para fomentar y participar en el desarrollo del turismo procurando la creación de empleos, el desarrollo regional equilibrado y la captación de divisas
- Se crea en 1974 de la fusión de INFRATUR (Encargado del Desarrollo de la infraestructura de los centros turísticos, a cargo de BANXICO) y FOGATUR (Encargado de asignar los créditos para empresas turísticas)
- FONATUR tenía 3 programas principales para fomentar el desarrollo del Sector Turismo:
  1. **Desarrollo de Centros Turísticos Integralmente Planeados (CIP):** construir obra de infraestructura básica, dotar de equipamiento turístico y urbano, comercializar terrenos, motivar e impulsar la inversión privada y proteger el medio ambiente
  2. **Fomento a la afluencia de turismo:** nacional e internacional para todos los CIPs
  3. **Inversión y Operación de la Planta Turística:** así como el equipamiento básico para detonar el desarrollo de CIPs
  4. **Financiamiento de la Oferta Turística:** apoyar con recursos financieros a aquellas empresas turísticas del país que se interesen en ampliaciones, remodelaciones y construcción de nuevas instalaciones hoteleras y servicios turísticos complementarios
- Los recursos de FONATUR prevenían de 3 fuentes: aportaciones de recursos del presupuesto del gobierno federal, la venta de terrenos que había urbanizado, y créditos del banco mundial y del banco interamericano de desarrollo

en ese tiempo eran tres: el desarrollo de centros turísticos integralmente planeados es el primero, el punto número uno; dos, el fomento a la afluencia del turismo. ¿Qué significa eso? Que teníamos que promover la afluencia turística, no sólo era hacer calles y caminos, o promover la inversión. Tercero, teníamos que invertir en edificación turística, además de la social, porque sino los centros turísticos no despegaban. Es decir, había una masa crítica que había que hacer. Y finalmente, pues se necesitaba dinero para financiar las actividades, tanto de los hoteles que se promovieron como de los particulares. Entonces, la actividad del Fondo Nacional de Fomento al Turismo en términos de financiamiento también tuvo un papel muy relevante.

Estas cuatro actividades pudieron crear lo que hoy es y fueron los centros turísticos integrales, y mucho del financiamiento de la oferta turística en esos años. Se financiaron muchísimos hoteles, no nada más en Cancún y no nada más en los CIPs, sino también en muchas de las ciudades turísticas mexicanas y algunas de las regiones menos conocidas de México. Ese programa tenía aportaciones del presupuesto, algo nos daba el Gobierno federal; vendíamos lo que podíamos urbanizar, otra fuente de recursos; y tercero, teníamos créditos de dos organismos muy importantes, el Banco Mundial y el Banco Interamericano de Desarrollo.

Seguramente han oído y han leído ustedes historias de que el Banco Mundial no prestó aquí, que aquí prestó el BID, en fin,

hubo sus anécdotas. Al final los dos prestaron, unos en un lado, otros en el otro. Fonatur siempre tuvo un contacto muy directo con esos organismos que fueron, yo creo, cruciales en todo lo que fue el arranque.



**TODO PROVIENE DE AQUELLOS FUNCIONARIOS DEL BANCO DE MÉXICO QUE TUVIERON UNA VISIÓN DISTINTA RESPECTO A LO QUE ERA LA ACTIVIDAD TURÍSTICA.**

En 1980, para situarnos un poquito en el tiempo, ya existían cuatro centros turísticos, y dos que ya se habían identificado. Obviamente los conocemos. (LÁMINA 7) El principal era Cancún, un centro en expansión, donde estábamos haciendo la infraestructura de la segunda etapa, la primera llegaba hasta el Sheraton, pero todavía faltaba la segunda. Había necesidades de crecimiento urbano múltiples, había necesidad de diversificar y fomentar distintos servicios, había que aprovechar la capacidad y el potencial náutico, y entonces soñamos en otro tipo de Puerto Cancún, como un verdadero acceso de la ciudad al mar, no en este que está aquí, tengo que ser muy claro, ¡no en ese! En esa época teníamos cuatro mil cuartos con medio millón de visitantes.

## Para 1980 ya existían 4 centros turísticos y 2 más identificados

<p><b>CANCUN, Q. ROO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Centro en Expansión</li> <li>• Complementar infraestructura etapa II</li> <li>• Necesidades de crecimiento urbano</li> <li>• Diversificar y fomentar los servicios</li> <li>• Aprovechar potencial náutico</li> <li>• Aumentar repetición y estadía</li> <li>• 3,920 Cuartos y 460 mil Visitantes</li> </ul>	<p><b>IXTAPA, GRO.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Centro en Expansión</li> <li>• Invertir en urbanización de terrenos</li> <li>• Consolidar infraestructura para uso residencial turístico</li> <li>• Desarrollo náutico inmobiliario</li> <li>• 1,764 Cuartos y 207 mil Visitantes</li> </ul>	<p><b>SAN JOSE DEL CABO, B.C.S.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Centro en Despegue</li> <li>• Terminar las obras urbanización turística</li> <li>• Complementar infraestructura en zona urbana</li> <li>• Diversificar los servicios turísticos comerciales</li> <li>• Mejorar comunicación y accesos</li> <li>• 729 Cuartos y 70 mil Visitantes</li> </ul>
<p><b>LORETO - PUERTO ESCONDIDO, B.C.S.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Centro en Despegue</li> <li>• Consolidar infraestructura, equipamiento urbano y comercial</li> <li>• Dotarlo de equipamiento turístico</li> <li>• Garantizar agua potable</li> <li>• Iniciar desarrollo náutico inmobiliario de Puerto Escondido</li> <li>• 549 Cuartos y 20 mil Visitantes</li> </ul>	<p><b>PUERTO ESCONDIDO, OAX.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Centro Incipiente</li> <li>• Complementar infraestructura turística</li> <li>• Apoyar la infraestructura del poblado de Puerto Escondido</li> </ul>	<p><b>BAHÍAS DE HUATULCO, OAX.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Centro en Planeación</li> <li>• Identificación del CIP</li> <li>• Garantizar las reservas de tierras para el futuro desarrollo</li> <li>• Iniciar con trabajos de infraestructura básica: aeropuerto, abastecimiento eléctrico</li> <li>• Urbanización etapa I y del poblado</li> </ul>



Ixtapa era el otro centro y alguien decía, ¿por qué vas a hacer y desarrollar otro centro turístico?, ¿por qué le dedicas tanto tiempo?, hubo una discusión de por qué no le dedicamos todo a uno o a otro. Al final teníamos Ixtapa, que tenía mil 700 cuartos y 200 mil habitantes, y las necesidades eran parecidas

Empezaba la conquista de la Baja California. Entendamos que el instrumento del turismo ha servido y ha sido muy importante para colonizar dos territorios de este país. Sin el turismo, sin la labor de Fonatur, ni éste sería Estado, ni Baja California tendría lo que hoy tiene. Entonces, ese fue el significado de la actividad que tuvo el Fondo en esos momentos. Teníamos el proyecto de San José del Cabo, teníamos a Loreto y Puerto Escondido, en Baja California. Y bueno, ¿esto qué es? Pues es un desarrollo que está en la mitad de la Baja, que en ese tiempo tenía mucho potencial de desarrollo náutico, y en el que se gastó y se invirtió en infraestructura para poderlo hacer.

Y luego al final, Bahías de Huatulco, que fue la responsabilidad que tuve cuando entré de director de Fonatur. Fue un nuevo centro que iniciamos la planeación desde cero: construimos toda la infraestructura, desarrollamos cinco hoteles, lo dejamos con dos mil cuartos, creamos una ciudad. Ese ejercicio hoy se dice fácil. Muchas veces la gente pregunta, ¿por qué? ¿Y por qué Fonatur? Para crear un centro integralmente planeado como Huatulco había que hacerle de todo. El dinero no venía de la CFE, ni venía del Seguro Social. Todo venía del

Fondo, recursos que el propio Fonatur consiguió. Para poder hacer un aeropuerto, había que hacer la pista y había que hacer la terminal, y había que entregársela a Comunicaciones para que la operara. Había que hacer la línea de electricidad principal, había que hacer las principales avenidas, había que urbanizar la primera etapa, había que crear escuelas, había que crear el gobierno local, había que crear muchas cosas.

Ustedes participaron en lo que fue crear esta ciudad. Fonatur ayudó al primer presidente municipal a la creación del primer Gobierno. Toda esa fue una labor que hizo el Fondo con muchísimo esfuerzo y con la gente que pudo conseguir. Había ingenieros, economistas —tenemos algunos ilustres: Pedro Aspe fue economista de Fonatur, por nombrar alguno—, había un grupo bueno de economistas, un grupo bueno de planeadores, había ingenieros que tenían idea de lo que había que hacer, y había gente en desarrollo de la comunidad, gente que participó en programas muy importantes para hacer que el inicio de esta ciudad funcionara. Ese es el legado que yo creo dejaron todos estos héroes anónimos.

Cancún se convirtió en un CIP, se adquirió la tierra, se hizo un plan maestro de la zona turística, urbanizamos la ciudad, se planeó el centro, hubo programas de apoyo, centros de salud, escuelas, y sobre todo, empezamos a hacer los primeros hoteles. (LÁMINA 8) ¿Alguien se acuerda del Hotel Parador? Se construyó por el Fondo y después se vendió. Pero creo que lo más importante, yo siempre vivo agradecido con los empresarios

## CANCUN: 1969 a 1982

- De 1969 hasta 1982 el fondo participo en la creación de Cancún como un CIP
- En este tiempo se adquirió la tierra (casi 10,000 hectáreas), se hizo el plan maestro de la zona turística y de la ciudad (urbanización de la zona turística, planeación del centro, programas de apoyo a la comunidad, centros de salud, aeropuerto, escuelas y la creación de lo que fue el primer municipio de Cancún ) y se promovió el desarrollo de los hoteles
- Se hicieron los primeros hoteles en la ciudad: entre ellos "El Parador" que después se vendió a particulares
- Se abrieron escuelas, farmacias, viviendas, centros comerciales, muchos gracias a los empresarios de Yucatán
- El principal problema era que nadie creía en el proyecto:
  - Para crear confianza entre los inversionistas se registró ante la SEC el Condominio Hotelero Kin Ha en Estados Unidos
  - Banxico obligó a los banqueros a invertir en Cancún: Banamex construyó el Hotel Camino Real y un grupo de bancos construyó el Cancún Caribe (después Hyatt Cancún Caribe)
  - Nacional Hotelera desarrolló el Hotel Presidente, el condominio con operación hotelera Kin Ha y el Club Med
  - La inversión privada también se unió: Albergue de la Juventud, Casa Maya, Hotel Playa Blanca, Calinda, Hotel Dos Playas, entre otros

de Yucatán, ellos fueron los que hicieron escuelas, farmacias, viviendas, centros comerciales. Gracias a ese apoyo empresarial fue que esta ciudad fue componiéndose, fue creando los elementos que necesitaba para poder crecer. Creo que a ellos les debemos mucho también.

Mucho tuvimos que hacer para atraer inversionistas, no había gente que tuviera confianza. El Fondo no tenía una trayectoria, nadie sabía si íbamos a acabar igual que otros experimentos que hubo en el gobierno de Echeverría, que no tuvieron resultados al final. No sabían si el compromiso era serio, si íbamos a hacer las obras, si las íbamos a terminar, si las íbamos a promover. Entonces —también lo refleja Fernando en su libro— pues los banqueros un día dijeron (principalmente el licenciado Fernández Hurtado, que estaba detrás de todo), bueno, señores banqueros, hay que hacer hoteles.

A raíz de esa instrucción se promovieron varios hoteles. Se promovió, por ejemplo, el hotel Presidente, que hizo Fonatur con Nacional Hotelera. Banamex ya tenía una cadena y le dijeron, maestro, te torcemos la mano un poquito, pero tienes que construir lo que fue el Camino Real. Después se hizo el Cancún Caribe, y en el Cancún Caribe le dijeron a ocho o diez banqueros, pongan un millón cada uno para que podamos completar y terminar esto, y así fue como se creó ese hotel. También hubo algunos de la iniciativa privada y de las organizaciones sociales. ¿Se acuerdan del Albergue la Juventud? La Casa Maya, el hotel Playa Blanca, el Calinda, el hotel Dos Playas, sus

dueños eran constructores y ese fue el inicio de esos hotelitos, que empezaron a crear un poco lo que fue el centro turístico.

Era difícil, era difícil darles a los inversionistas de esa época la seguridad que querían para venir a una aventura. Porque esto era una aventura. Cancún no era conocido. Existía ahí, no sé en dónde, porque el nombre apenas empezaba a sonar, no había realmente un conocimiento. Hablaba alguien de Cancún y bueno, decían, ¿es de Isla Mujeres? Era más conocido Isla Mujeres que Cancún.

Al final de cuentas todo esto evolucionó. Vino entonces lo que yo considero un parteaguas de lo que pasó antes y lo que pasó después, pues nada menos y nada más que el sexenio del licenciado López Portillo. Se descubrió un montón de petróleo, vamos a administrar la abundancia, fue una de las frases famosas, y todo el mundo estaba muy entusiasmado con el petróleo. Yo participé en misiones al Medio Oriente, porque teníamos ahora que hacer que los árabes vinieran e invirtieran con nosotros. A mí me tocó un par de misiones económicas en esa época y todos pensaban que el petróleo era lo que teníamos que hacer, y había que sentarnos a administrar lo que teníamos. (LÁMINA 9)

Desgraciadamente el gusto no duró mucho. La situación económica en el mercado petrolero se desplomó, bajaron los precios y entonces vino una crisis de divisas muy fuerte en febrero de 1982. Recordemos la devaluación del peso, la inflación alcanzó el cien por ciento, en esa situación estábamos. El

## Situación económica de México 1982

- En el sexenio de López Portillo la economía mexicana dependía sustancialmente de los ingresos petroleros y la producción anual de petróleo se incrementó sustancialmente: "Vamos a Administrar la Abundancia"
- El mercado petrolero mundial mostraba sobreoferta y se cayeron los precios
- Tras una crisis de divisas, en Febrero de 1982 se devaluó el peso y la inflación alcanzó el 100%
- Se acaba de expropiar la banca privada en Septiembre de 1982
- Miguel de la Madrid tomó el poder y adoptó medidas extremas de austeridad
- Hubo una disminución en las expectativas de las empresas de contar con las divisas suficientes para afrontar sus pagos al exterior
- Se renegó el perfil de la deuda externa y se estableció un programa para convertir deuda pública en inversión privada - esto se conoció como la capitalización de pasivos y sustitución de deuda pública por inversión o SWAPs



presidente López Portillo, en una reacción creo equivocada, anunció la nacionalización de la banca cuatro meses antes de que tomara la presidencia el licenciado De la Madrid. Por tanto, la situación se le complicó a la deuda externa mexicana.

“ **MUCHO TUVIMOS QUE HACER PARA ATRAER INVERSIONISTAS, NO HABÍA GENTE QUE TUVIERA CONFIANZA, NADIE SABÍA SI ÍBAMOS A ACABAR IGUAL QUE OTROS EXPERIMENTOS.** ”

Y la deuda externa mexicana estaba en manos de las empresas del gobierno, y del propio Gobierno. De pronto, 54 empresas del sector público tuvieron problemas para pagar sus compromisos. No había divisas, había control de cambios y la situación se complicó. Entró el presidente De la Madrid y ahí, con un conjunto de gentes muy pensantes, muy conocedoras de la banca, pues se pusieron a trabajar y crearon un mecanismo que es el que voy a platicar ahorita, que se llama los SWAPS. (LÁMINA 10)

Ese mecanismo vino a corregir muchos de los problemas que en ese momento tenía el país. Lo que hicieron fue renegociar el perfil de la deuda, para que se pudieran convertir los

derechos de cobro en deuda pública y privada, primero, y en capitalización de empresas, después. Ese fue el objetivo de este programa. Ahí tengo un folleto, un poco como reliquia, porque es una copia del folleto que teníamos y que nos servía de guía para poderlo hacer.

Entonces, ¿qué fue lo que se hizo con este programa? Básicamente, lo que se hizo es que se podía utilizar deuda del sector público, deuda del gobierno, sus organismos y sus empresas descentralizadas. Mencioné 54 porque esa era la lista y hoy en día las conocemos a todas, y existen: Aeroméxico, Telmex, Nacional Hotelera, Petróleos Mexicanos, Nacional Financiera. Todas esas empresas tenían este problema.

Entonces se creó este programa nacional. La deuda estaba en manos de la banca nacional e internacional. ¿Para qué servían los SWAPS? Servían para que los inversionistas extranjeros pudieran complementar una inversión en el país e iniciar una nueva sociedad o proyecto, en todos los campos. No se aplicó exclusivamente al turismo. La condición era que no podían pagar con eso ninguna deuda al exterior, lo que tenían que hacer era invertirlo en el país.

¿Qué pasó? Los SWAPS se vendieron en el mercado y se vendieron con descuentos desde cero hasta el 25 por ciento. ¿Por qué de cero? Porque eran los prioritarios: empresas del gobierno, mayor tecnología, productos de exportación y empresas dedicadas a desarrollar sectores y generación de divisas. Sectores prioritarios, esos fueron los de cero. Hubo otros que sí se

## Estrategia SWAPS

- Mediante el SWAP se podía utilizar la deuda del sector público (gobierno federal y sus organismos y empresas descentralizadas) para convertirla en acciones de empresas públicas o privadas
- Esta deuda estaba en manos de la banca nacional e internacional
- El SWAP servía para que los inversionistas extranjeros pudieran complementar una inversión en el país e iniciar una nueva sociedad o proyecto o para pagar pasivos en moneda nacional
- Los recursos obtenidos debían utilizarse para una inversión productiva en el país
- No se podía utilizar para hacer pagos a bancos extranjeros o proveedores del exterior

### ALGUNAS EMPRESAS CON DEUDA REESTRUCTURADA

- Aeronaves de México, S.A.
- Banco Mexicano Somex, S.N.C.
- Diesel Nacional, S.A. (DINA)
- Gobierno Federal
- Fertilizantes de México
- Nacional Financiera, S.N.C.
- Nacional Hotelera, S.A.
- Petróleos Mexicanos (PEMEX)
- Teléfonos de México, S.A. (TELMEX)

vendían, pero funcionaba un descuento mucho más alto, el 25 por ciento. (LÁMINA 11)

De los mecanismos que existieron les voy a enseñar uno, porque son siete y no creo que tenga mucho interés. Principalmente, una capitalización directa o indirecta, que es la que está en el número uno, por parte de un inversionista extranjero. La segunda era capitalización de una entidad pública, porque hubo algunas entidades públicas que se capitalizaron con este mecanismo. Es más, algunas se volvieron privadas con esa capitalización. Tercero, inversiones en nuevos proyectos por parte de un extranjero.

Este esquema que ven aquí, si lo tomamos desde el lado izquierdo, representa un banco extranjero que tenía cartera de deuda reestructurada. (LÁMINA 12) ¿Qué es lo que pasaba? Pues que se cancelaba esa deuda en favor de una entidad pública mexicana deudora —que podría ser el mismo gobierno—, y después se utilizaban los pesos para capitalizar del lado derecho una entidad mexicana privada, se emitían acciones, y luego el inversionista extranjero las compraba.

Así se hicieron en Cancún un conjunto de hoteles que aprovecharon este mecanismo. Con este mecanismo se logró cambiar la tendencia que teníamos, fue en mi opinión un instrumento que sí modificó sustancialmente las expectativas.

Aquí está la gráfica: del lado izquierdo, vean cuántos hoteles había entre 80 y 86: pasamos de 39 a 62 en estos años. Si le podemos trazar una raya, prácticamente el crecimiento era

muy bajo. Veán lo que pasó de 87 hasta 90: el número de hoteles creció de 62 a 110, un 15 por ciento compuesto. Yo puedo decir, y casi afirmar, que la razón más importante de eso fueron los SWAPs. Sin la creación de ese mecanismo no hubiera habido un despegue como ese. (LÁMINA 13)

Algunos de los hoteles construidos con SWAPs están abajo. El Cancún Hilton, que después cambió de nombre; el Conrad Hilton, que nunca llegó a abrirse; el Fiesta Americana Coral Beach, ese sí lo conocemos nosotros y sabemos quiénes son los inversionistas; los Marriot, que fue a través de Cemex. Son ejemplos, nada más por mencionar algunos, no pretendo enlistarlos.

“ EN MI OPINIÓN, SÍ FUE UN INSTRUMENTO QUE MODIFICÓ SUSTANCIALMENTE LAS EXPECTATIVAS. ”

Pero vean lo que pasó con el número de cuartos: creció al 26 por ciento compuesto, de 6 mil 500 —que es lo que mencionaba Fernando—, llegó a 17 mil, un crecimiento pocas veces visto. Me van a decir, oye, pero ¿qué pasó del 90 al 92? Empezó otro problema, pero esa es otra materia. Este fue el resultado, el efecto de los SWAPs, y ese fue uno de los impulsos más fuertes que tuvo Cancún en esa época.

## Estrategia SWAPs (II)

• Esta estrategia se utilizó para todas las industrias y para todas las empresas del gobierno, sin embargo, había un esquema de descuento ligado a la productividad de la inversión - el rango era de 0% a 25%

### 0% Descuento

- Empresas del gobierno
- Mayor tecnología
- Productos de exportación
- Empresas dedicadas a desarrollar sectores prioritarios y que generen divisas y empleos

### 25% Descuento

- No genera divisas
- Poca tecnología
- Poca integración
- Reducción de pasivos con nacionales

• Existieron varios mecanismos para la conversión dependiendo de las características de los participantes, en resumen:

1. Capitalización directa o indirecta de entidad privada por parte de inversionista extranjero
2. Capitalización directa de entidad pública por parte de inversionista extranjero
3. Inversión en nuevos proyectos por parte de inversionista extranjero



Y aquí está lo que pasó en términos de visitantes. Si ustedes ven del lado izquierdo, los años de la crisis andábamos entre 500 mil y 800 mil. Después llegó Gilberto y como buen huracán nos maltrató bastante, incluso perdimos cuartos. Luego llegamos hasta los 2 millones de visitantes, pero la barra naranja lo que indica son visitantes internacionales. Este destino empezó a tener verdaderamente una proporción de turistas internacionales a partir de Gilberto. (LÁMINA 14)

Veán las ocupaciones: donde teníamos pocos cuartos, 60 por ciento, 64 por ciento, esa es la ocupación anual. Ya habíamos subido a 81 por ciento, a 72 por ciento, por ahí nos habíamos mantenido. Con Gilberto se desplomó al 56 por ciento, pero en el año 92 volvimos a recuperar esas ocupaciones del 75 por ciento anual. Esto se dice fácil, pero es verdaderamente difícil lograr que un centro turístico en ocupación promedio anual llegue a estos niveles. Yo creo que fue mucho un conjunto de factores. No le niego a Cancún sus atractivos naturales, su función dentro del mercado del Caribe, el mal posicionamiento de algunos competidores como Cuba, que se cerró, lo que ustedes quieran. Pero al final de cuentas esto fue real y esto se dio.

Hoy no hay un centro turístico, hoy hay una región turística, motivada y propiciada por el Cancún que originalmente se dio. (LÁMINA 15) Si vemos del lado izquierdo, todo Quintana Roo es prácticamente una región, ya no es nada más Cancún. Playa

Mujeres y Punta Blanca, que ahora están expandiéndose; Cancún, Puerto Morelos, Playa del Carmen, Akumal, Tulum, ahora todo esto ya es una región, ya no podemos separarla una de otra. Y del lado derecho vemos dónde andamos, ya estamos llegando a los 87 mil cuartos. En el 2018 llegamos a esa cifra y creo que vamos ahora para los 100 mil. Esto ha sido lo que Fonatur creó en su momento, la semilla de mucha gente que trabajó en este lugar y que logró precisamente que se llegara a esto.

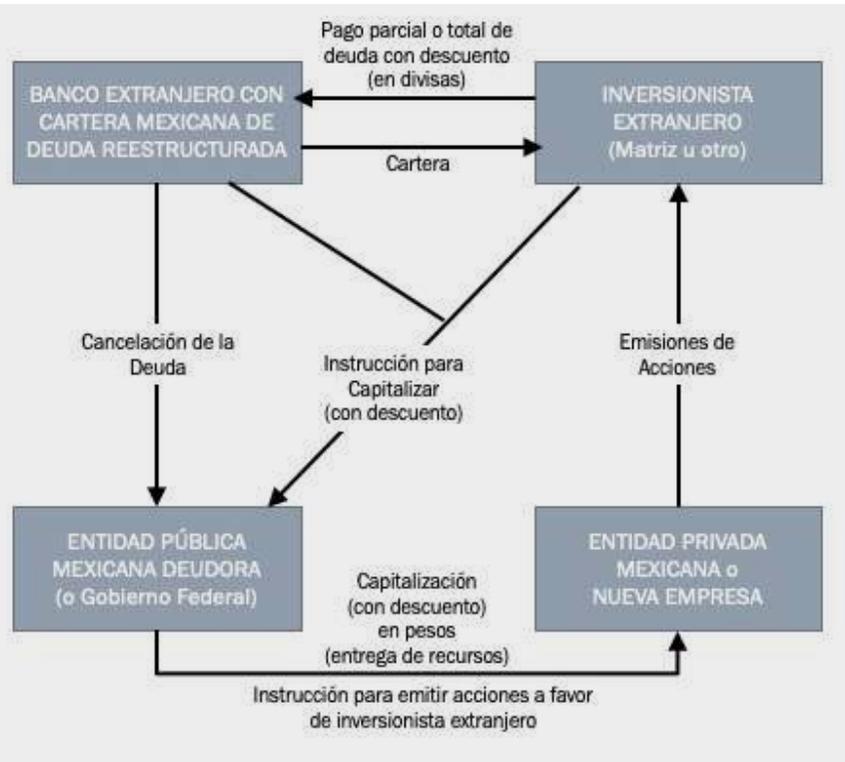
Gracias a este impulso hemos podido llegar a donde hoy estamos. La región ya se está acercando a los 100 mil cuartos. Es el tercer destino en el continente en número de cuartos, después de Las Vegas y Orlando. Pues eso tampoco es fácil, que se haya dado fuera de Estados Unidos. Las empresas privadas continúan construyendo en la región, incluyendo proyectos urbanos y turísticos. Antes, la necesidad de hacer proyectos de urbanización grandes era mucho más alta que la que es hoy. ¿La razón? Ahora tenemos tasas de interés más accesibles, y una estabilidad económica que permite con menor riesgo a las empresas privadas participar. Muchas inmobiliarias han participado precisamente en esto. Inversionistas hay, extranjeros y nacionales, es una mezcla de los dos. (LÁMINA 16)

Sin duda ha habido críticas a este modelo, a mí siempre me reclaman y me dicen, oye, ¿qué con la ecología?, y una serie de cosas. Claro, en un crecimiento hay siempre problemas, y hay consideraciones ambientales que siempre hay que atender.

LÁMINA 12

## Mecanismo SWAPs

Los mecanismos más utilizados en Cancún fueron los de capitalización de entidades privadas mexicanas y capitalización de nuevas empresas con nuevos proyectos



Créame, yo soy un ambientalista, soy uno de los pocos que verdaderamente cree que si no cuidamos el medio ambiente, esto se va a acabar. En vez de que esto siga siendo una fuente de riqueza para el futuro, lo vamos a acabar. No se puede simplemente abandonar el problema.

Ahora, también es que hay muchas reglamentaciones. Por todos lados tenemos normas, todo tipo de reglamentaciones. Al final, no todo el mundo las respeta y no todo el mundo las acepta, por ahí tendremos que empezar. Porque reglamentaciones hay suficientes, es más, son excesivas en mi opinión. Tratan de proteger, pero cuando alguien trata de hacer algo, se vuelven un problema. No digo que se eliminen, lo que digo es que hay que agilizarlas y hay que pensar también en el inversionista, buscar soluciones que sean congruentes.



**REGLAMENTACIONES HAY SUFICIENTES, ES MÁS, SON EXCESIVAS EN MI OPINIÓN.**

Faltan también programas para la comunidad. Hemos oído la crítica, que el desarrollo es desigual, que sólo los ricos son los que tienen, que sólo los extranjeros son los que vienen, que sólo los empresarios son los que ganan. Pues no es cierto, hay mucha gente que gana de esto. Hay muchos problemas

sociales que las autoridades no resuelven y que sería su responsabilidad fundamental. La solución no puede ser ni de Fonatur, ni de una entidad federal, tiene que ser de los municipios, son los gobernantes electos por el pueblo los que tienen que resolver los problemas, y pues muchas veces vemos que no.

Quiero terminar con lo que nos ha enseñado esta pandemia del COVID-19. Nos ha enseñado el panorama devastador que significa ver a Quintana Roo uno o más días sin el turismo. Quien no haya visto esas fotos se las recomiendo, porque verdaderamente es aterrador ver lo que vimos. Ver lo que se creó y estar vacíos. Ver lo que está sucediendo sin turistas, pongámoslo así. Este estado y toda su población dependen del turismo. Los gobiernos no han logrado diversificar, lo ideal era que lo hubieran diversificado, estoy de acuerdo. Pero hoy vemos más que nunca que no es cierto. Después de que Fonatur creó esto, el turismo ha sido la única actividad, el motor de la economía. Todos hemos seguidos montados en el turismo, los que podemos aprovechar las oportunidades lo hemos hecho, pero no ha habido realmente un intento por cambiar esa estrategia. En mi opinión, debería el gobierno de considerarla. Muchas gracias a todos. *(Aplausos)*

**Fernando Martí:** Pregunta el doctor Rizk si fue suficiente o quieren más.

**Kemil Rizk:** Estoy a sus órdenes.

## FONATUR aprovechó los SWAPs para impulsar Cancún



Fuente: Barómetros Turísticos, FONATUR, SEDETUR



**Fernando Martí:** Me van a pasar algunas preguntas del público. Mientras eso sucede, tengo una inquietud que te quisiera expresar, ¿por qué funcionaron tan bien los SWAPs aquí en Cancún, y no funcionaron en los otros destinos de Fonatur y en otros centros turísticos del país?

**Kemil Rizk:** No tengo evidencia clara de que no hayan funcionado en otros lados. Por ejemplo, Huatulco. No hubo en Huatulco gente interesada en ese momento, hubo más gente interesada aquí. Al final, es un problema de dónde ven riesgos los inversionistas, más aquí o más allá, yo creo que fue eso. Funcionaron en otras dependencias de gobierno, ayudaron a muchas de las empresas públicas, que era el propósito fundamental. El propósito fundamental de los SWAPs no fue turístico, ese fue uno de los sectores que se aprovechó. Tal vez no había en ese momento inversionistas en los otros destinos que estuvieran listos para hacer lo que se hizo aquí. Esa podría ser la explicación que yo tengo.

**Fernando Martí:** Obviamente, en las condiciones actuales, un programa de SWAPs o de reconversión de deuda similar sería impensable, ¿no es así?

**Kemil Rizk:** No creo que estemos en las mismas condiciones. Recordemos que teníamos control de cambios, teníamos cien por ciento de inflación, teníamos un peso muy debilitado, teníamos una serie de condiciones que no tenemos

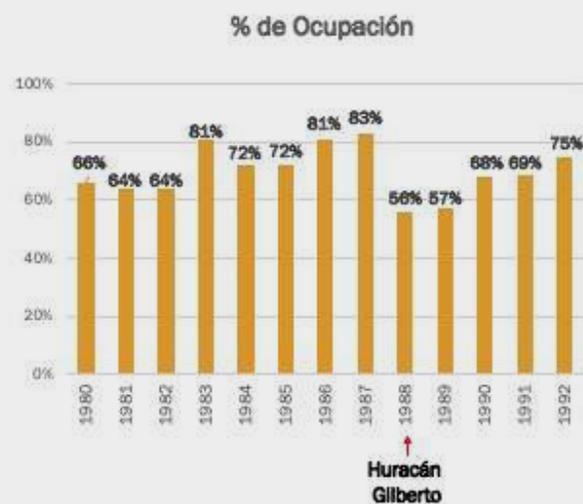
hoy. Hoy tenemos baja inflación, tasas de interés bajas, las condiciones económicas son distintas. No creo que un programa tipo SWAPs hoy en día funcione, por esas circunstancias. ¿La deuda externa? Se supone que está bien, que está controlada, el Gobierno no ha querido endeudarse más. A lo mejor para Pemex se pudiera hacer algo, porque lo que necesitan es capitalizar a Pemex, pero no creo que el Gobierno piense que a Pemex debe de entrarle la inversión privada. Al Gobierno siempre le ha interesado que siga siendo una empresa pública, que siga siendo un motor del desarrollo. Entonces, el Estado es el único que puede capitalizar Pemex. Inversionistas privados no creo que se pueda, por el mismo pensamiento del Gobierno.

**Fernando Martí:** Rocío Mena te pregunta: con base en tu experiencia, ¿cuáles son las actividades de diversificación que podríamos impulsar aprovechando la infraestructura existente?

**Kemil Rizk:** Esa es una pregunta bastante difícil. Creo que la parte agrícola es algo que se puede hacer. En la parte agrícola ha habido varios intentos; desgraciadamente, tampoco se prestan mucho las condiciones para hacer una gran producción agrícola. El comercio pudiera ser, maquilas y otro tipo de cosas que pudieran funcionar por la cercanía, tal vez eso pudiera plantearse. La verdad, te soy franco, no he hecho un análisis para poder decir en qué sector. Pero yo creo que

LÁMINA 14

## Los visitantes a Cancún son principalmente extranjeros



Fuente: Barómetros Turísticos, FONATUR, SEDETUR

deben de buscarse, creo que si hay un plan a largo plazo, deberían de plantearse alternativas. Algunos de esos sectores deberían de poder ayudar a diversificar. No es sencillo, de tener una concentración tan alta como la que tenemos, no lo veo yo como una cosa sencilla.

**Fernando Martí:** Aprovechando lo que estás diciendo, hace poco elaboré un texto en donde entrevisté a 24 protagonistas de la historia de Cancún y varios de ellos comentaban sobre la necesidad de que Cancún voltee hacia el campo que está alrededor, que impulse una serie de desarrollos agroindustriales, aprovechando las tecnologías que ahora existen. Hay lugares como Israel, que tiene condiciones climatológicas muy parecidas, y que han logrado hacer en base a esa agricultura intensiva desarrollos importantes. Entre quienes piensan así está el ex gobernador Miguel Borge; la rectora de la Universidad del Caribe, Pricila Sosa; incluso un hotelero como Alejandro Zozaya. Es increíble que en los alrededores de Cancún no se produzca nada, que simplemente sean terrenos ociosos, teniendo cerca un mercado tan importante, porque ya no solamente es el mercado de los turistas, es el mercado de cerca de un millón de habitantes que viven en Cancún. Y todo lo tenemos que traer desde la Ciudad de México.

**Kemil Rizk:** Yo coincido, yo creo que ahí hay una buena oportunidad.

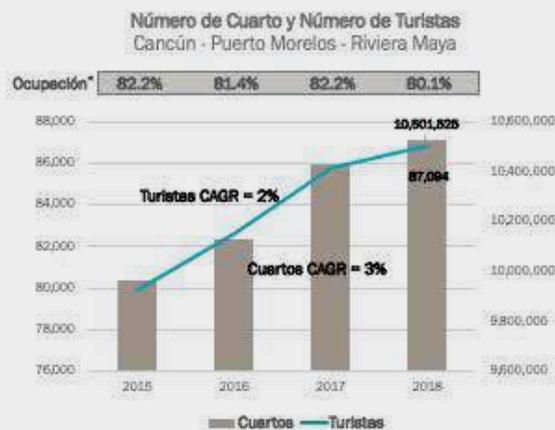
**Fernando Martí:** Tengo una pregunta un poco larga del señor Miguel Ángel Lemus, le voy a pedir que él mismo la formule.

**Miguel Ángel Lemus:** Cancún, en 50 años, ha tenido 19 directores de Fonatur en el país, más o menos cada dos años y medio cambia el director de Fonatur. Ha tenido cerca de 35 delegados en el CIP de Cancún, casi cada año han cambiado. Ha tenido cerca de 16 presidentes municipales. Todo esto nos ha llevado a muy difícilmente llevar una política congruente en el crecimiento. Ha habido periodos donde ha habido una exageración en los permisos, en los usos de suelo, en las sobre densidades, y si seguimos así, creo que vamos a seguir con dos visiones diferentes. Mi pregunta sería, a lo mejor un tanto descabellada, ya que en la zona hotelera de Cancún es la que genera los impuestos y la recaudación fuerte, para mantener a un municipio que ya puede ser autosuficiente con la población que tiene, ¿no sería posible dejar que Benito Juárez se maneje de una forma independiente? ¿Y que lo que genera Cancún se reinvierta en infraestructura, en nuevas vialidades, en el puente que tanto hace falta, en el tren ligero, todo lo que le hace falta de infraestructura a nuestro Cancún para seguir compitiendo y que no se colapse? O sea, la separación posible de un Cancún zona hotelera de un municipio que ya es de un millón y medio de habitantes, de 800 mil a un millón de habitantes, como se hizo con Puerto Morelos, que ya se separó.

## Hoy en día, no hay un centro turístico, hay una región turística que sigue creciendo



Fuente: Barómetro Turístico Cancún & Puerto Morelos Ene-Dec 2015-2018 – Barómetro Turístico Riviera Maya Ene-Dec 2015-2018  
\* Ocupación Promedio de la Región





**Kemil Rizk:** Esa es la pregunta de los 64 mil. He pasado muchísimos años de mi vida aquí y he visto todas las etapas. Al final, el Gobierno federal no es autoridad. Al final, tiene una responsabilidad que ha tomado y no ha querido dejar, y la prueba es que lo poco que le queda a Fonatur y lo que hace, ¡pues es lo que se hace bien! Al final, la zona turística se mantiene. Ahora hay muchos intentos de decir, ya se acabó, háganlo ustedes. ¿Qué sucede en otros lados? Te pongo el ejemplo de Los Cabos: ¡pues la iniciativa privada lo hace! Ese es el problema. El problema es que no hay ni gobierno allá, ni gobierno acá, que haga lo que tiene que hacer. Tú vas a cualquier lugar de otro país, principalmente de Estados Unidos que es alguno que conozco, y ahí la infraestructura la hace el *town*, la hacen las autoridades locales. Ponen bonos y el Gobierno federal les ayuda con los bonos, pero la obra la hacen los locales, no la hace otro, y hacen su planeación adecuada. Nosotros no, somos muy malos en planeación, nunca lo hemos hecho bien y menos sabemos seguirla. Yo creo que hasta que eso se resuelva no va a poder ser esto. Vamos a seguir peloteando entre si le toca a uno y le toca al otro. No queremos que se vaya Fonatur, no queremos que las plantas de tratamiento de agua que tenemos las opere nadie más que Fonatur, porque es el único que sabe. Pues es el mismo problema, porque al final esa infraestructura tiene que ser bien mantenida, y le corresponde al municipio de Benito Juárez hacerlo, o le corresponde a acuerdos que tenga la iniciativa privada con el gobierno local. No hay otra

manera, yo no he encontrado otra manera en México, te soy franco y lo he visto en todos las demás centros turísticos. La iniciativa privada sale a pagar, eso es lo que ha pasado. No nos corresponde a la iniciativa privada hacer eso, le corresponde al Gobierno, a mí que me perdonen, le corresponde tanto al Gobierno una colonia Puerto Juárez como la que tenemos, como mantener la zona turística, que le da de comer y bastante. Lo mismo toda la urbanización y toda la infraestructura urbana, pues ¿a quién más le puede corresponder? Entonces ahí hay una falla, definitivamente hay una falla. Yo no he podido en-



**EL PROBLEMA ES QUE NO HAY GOBIERNO AQUÍ, NI GOBIERNO ALLÁ, QUE HAGA LO QUE TIENE QUE HACER.**

contrar una solución, no sé cómo se pueda resolver. Yo lo único que les puedo decir es que los gobernantes en otros estados ¡sí hacen cosas! En otros hacen menos y no quiero ser crítico de los gobernantes de este estado, pero reconozco que no son los mejores en hacer infraestructura, que no son los mejores en apoyar las actividades productivas. Hay otros que ocupan más su tiempo y su esfuerzo en eso. Yo no lo he visto aquí, palpablemente. No te puedo decir más que eso. Yo creo que el Gobierno debería empeñarse en hacer programas para proteger

## Gracias a el impulso de ese periodo Cancún ha logrado llegar a donde está hoy

- La región se está acercando rápidamente a los 100,000 cuartos, es el 3er destino en número de cuartos después de Las Vegas y Orlando.
- Las empresas privadas continúan construyendo en la región incluyendo proyectos de infraestructura urbana turística como son: fraccionamientos inmobiliarios, parques y atractivos.
- Hay participación activa de inversionistas extranjeros y cadenas internacionales en el destino.
- Se ha criticado mucho la sobreexplotación de la actividad turística. Es cierto, falta que las reglamentaciones ambientales sean respetadas.
- Faltan también programas de desarrollo de la comunidad para que los beneficios del turismo lleguen a muchas mas personas.
- **La pandemia del COVID-19 nos ha enseñado el panorama devastador que significa para Quintana Roo uno o mas días sin el turismo.** Este estado y toda su población depende en su mayoría de esta actividad que ayudo Fonatur a crear hace 50 años.

la actividad que les da de comer, y el turismo es una de ellas. Tiene que proteger en distintas formas, tienen que aplicar la ley, tienen que aplicar los reglamentos ambientales, porque si no se aplican, entonces sí, esto va a ir de mal en peor, porque este centro turístico puede perder sus condiciones competitivas con el tiempo. Recordemos que tenemos 50 años. Los centros turísticos crecen y se vuelven viejos, como las personas, como nosotros, nos volvemos viejos. Entonces, algo hay que hacer para renovarnos. En los centros turísticos hay que hacerlo también, hay que meterle inversión, no hay otra manera de renovar. Veán qué nos pasó con Gilberto, todo mundo metió dinero, nos renovamos. Lo que nos pasó con Wilma, igual, todo el mundo tuvo que sacar de su bolsa, porque era la única manera. Bueno, eso toca hacer ahora y el Gobierno tiene que hacer su parte. Esa es mi opinión.

“ ”

**NO QUIERO SER CRÍTICO DE LOS GOBERNANTES DE ESTE ESTADO, PERO RECONOZCO QUE NO SON LOS MEJORES EN HACER INFRAESTRUCTURA, NI EN APOYAR LAS ACTIVIDADES PRODUCTIVAS.**

**Fernando Martí:** El señor Luis Arce te pregunta: Cancún estaba preparado para 27 mil cuartos y ya estamos llegando a los 40 mil, hemos pasado del turismo selectivo a un turismo masivo, ¿qué opina de este cambio? ¿Hay un límite de crecimiento para Cancún? ¿Hay un límite en el número de habitaciones hoteleras?

**Kemil Rizk:** Yo creo que sí hay un límite, porque obviamente los recursos, el terreno, la infraestructura y la densidad tienen sus limitaciones. La prueba está que cuando quieres hacer un proyecto, todo mundo quiere 20 pisos, pero nadie se preocupa de ver dónde se trata el agua, de ver dónde se extrae. Sí hay obviamente limitaciones a la infraestructura y 40 mil cuartos ya son muchos, para lo que es Cancún propiamente. Ahora, si creces para el norte, allá hay otros, ya van en 25 mil, creo van a llegar a 50 mil para el norte. Todo eso se tiene que alimentar de algún lado, entonces sí hay limitaciones, tanto de energía eléctrica como de agua. El agua la tenemos que extraer del subsuelo porque no hay otra manera, los pozos no alcanzan, la tienes que sacar ahora de los pozos que te aprueban para poder tratar el

agua. Con la electricidad lo puedes resolver. Tienes que tratar tú el agua negra porque eso es parte, ahora también la iniciativa privada tiene que estar invirtiendo en eso, porque no puedes dejar que los mantos freáticos se contaminen, tienes que poner plantas de ósmosis inversa para desalar. Sí hay un límite, definitivamente. Contestando la segunda pregunta, si debe ser masivo o no masivo, pues lo que pasa es que lo masivo depende precisamente de la escala. Yo no puedo traer 25 millones de turistas de clase alta, porque no van a poder llegar nunca. Entonces, si ya tengo 25 millones, pues ya tengo turistas de todo. Ahora, yo no veo malo que haya turistas de todo, hay lugar para todo. Ahora ha ido creciendo el turismo de mayor nivel, ya hay inversionistas que le están metiendo a ese sector, tiene que haber de alguna manera un balance en términos de la oferta y la demanda. Yo lo veo inevitable, no lo veo ni mal ni bien, yo creo que el turismo es para todos, debe haber para todos lo mismo, para el que tenga poco ingreso como para el que tenga mucho ingreso. Habrá sus zonas y sus diferencias, pero tiene que haber para todos, no puede haber nada más para un sector. Desde luego, cuando teníamos lo que se llama el sector de aventureros, pues esos en su momento nos pagaban 200 dólares, y esos mismos ahora nos pagan mucho menos de 90 dólares. Hemos perdido posicionamiento en ese sector, pero esos son exploradores que se van a otro lado. En el fondo, mientras la oferta turística sea diversificada y llame distintos segmentos, yo lo veo bien. No veo porque tenga todo que ser elitista. Yo sí lo veo bien.

**Fernando Martí:** Tengo una pregunta que se repite. ¿Cuál es el significado de las siglas SWAP?

**Kemil Rizk:** SWAP es una palabra en inglés que significa intercambio, no son unas siglas.

**Fernando Martí:** Antes de despedir la transmisión, quiero darle las gracias a los asistentes a esta sesión, no es fácil atender estas convocatorias en tiempos del Covid. Sobre todo, quiero agradecer al doctor Kemil Rizk, quien vino desde la Ciudad de México y preparó esto desde el mes de marzo. Como es muy meticuloso, ya se habrán dado cuenta, le estubo haciendo ajustes. En junio hablamos y me dijo, le estoy haciendo algunos cambios, te la mando. Le siguió haciendo ajustes y hoy, cuando llegué al salón me dijo, le hice unos cambios el día de ayer.

**Kemil Rizk:** Ojalá esos cambios sean útiles, muchas gracias por haberme escuchado. *(Aplausos)*