

15.

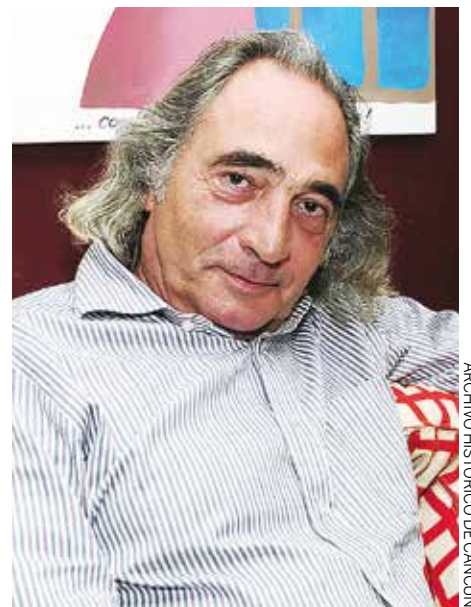
El gran salto adelante

Invitado de ocasión a un banquete político en la República Dominicana, el hotelero español Pedro Pueyo no podía creer lo que escuchaba. Sentado a su lado, el empresario mexicano Tomás Auñón disertaba sobre un fantástico programa de inversión puesto en práctica por el gobierno de su país que, de ser cierto, permitía construir hoteles a la mitad de su costo real.

Propietario de poco más de mil habitaciones hoteleras repartidas en varios destinos mediterráneos y caribeños –las islas Baleares, el norte de Túnez, la isla de Cuba–, Pueyo había viajado a la Dominicana para evaluar la posibilidad de ampliar su emporio a la isla. Pero la fórmula mexicana parecía tan atractiva que, antes de tomar la decisión, aceptó la invitación de su contertulio para viajar a México a conocer los detalles del portento.

Conocidos técnicamente como *swaps**, el novedoso esquema de inversión consistía en permutar deuda extranjera, nominada en dólares, por dinero contante y sonante en moneda nacional. En aquella época, el nivel de endeudamiento externo de México había llegado a cotas escandalosas, rebasando la astronómica cifra de 150 mil millones de dólares. Al final de una desordenada administración, el gobierno de López Portillo, para no incumplir los sacrosantos compromisos de pago, adoptó

*En inglés, *swap* significa literalmente intercambiar, permutar. Como instrumento financiero, hizo su debut en 1981, cuando el consorcio IBM y el Banco Mundial firmaron un acuerdo de intercambio de flujos de efectivo. La adaptación del esquema por parte de México a su política de inversión, apenas un par de años después, indica que se prestaba mucha atención a lo que sucedía en el ámbito de las finanzas mundiales.



ARCHIVO HISTÓRICO DE CANCÚN

El pionero de los inversionistas españoles, Pedro Pueyo.

la estrategia suicida de contratar deuda a corto plazo para saldar los vencimientos de la deuda a largo plazo, con unos intereses altísimos, sembrando dudas en la banca internacional sobre la solvencia misma del país. Para colmo, tres meses antes de concluir su mandato, López Portillo nacionalizó por decreto la banca comercial y estableció un rígido control de cambios, creando un denso clima de incertidumbre.

A pesar de que el nuevo presidente, Miguel de la Madrid, reprobó en privado tales medidas, la banca extranjera llegó a una conclusión unánime: México no podría pagar sus deudas. En consecuencia, procedieron a sacarla a remate, una práctica común en los mercados financieros, mediante la cual los compradores, pagando un precio reducido, compran las deudas y asumen el riesgo de que podrán recuperar lo suficiente para obtener utilidades.



El primer proyecto financiado con *swaps* fueron los edificios piramidales de la cadena Oasis.

Pero en este caso el gobierno de México hizo una oferta audaz: si alguien tenía deuda mexicana, sin importar de quién o a cuánto la hubiera adquirido, México la permutaba a su valor total en pesos mexicanos, siempre y cuando esos pesos se destinaran a una inversión productiva en territorio nacional. Construir hoteles, por ejemplo...

Uno de los artífices de la estrategia fue el entonces secretario de Hacienda, Jesús Silva Herzog: “Estábamos muy atorados, sobre todo en los flujos de inversión extranjera. El riesgo de invertir en México se percibía muy alto. Así que tuvimos que proceder con cierta audacia. Visto a la larga, el *swap* fue una estrategia correcta.”

Coincide con esa opinión el entonces gobernador de Quintana Roo, Pedro Joaquín Coldwell: “El país estaba en una situación económica muy difícil, y Quintana Roo también. Cancún se había estancado, no se estaban construyendo nuevos cuartos. Pero los *swaps* para el turismo fueron un enorme incentivo.”

Mucho tuvo que ver el entorno económico existente. En los dos sexenios precedentes, las finanzas nacionales se habían conducido con notable imprudencia. Echeverría, tras declarar que la política económica se manejaba

Fernando Martí

“desde Los Pinos”, adoptó la estrategia que tanto temían los banqueros: calentar la economía. A tal efecto, empezó a adquirir deuda, sin preocuparse de contar con las fuentes adecuadas de pago. Tales excesos condujeron a un episodio traumático: en el último año de su gobierno, el peso se devaluó en la tercera parte de su valor, pasando de 12.50 a 19 pesos por dólar.

López Portillo lo hizo aún peor. Fascinado por el espejismo del petróleo, se embarcó en un programa descomunal de proyectos faraónicos, muchos de los cuales no tenían más sustento que su imaginación. El puerto de Altamira, en Tamaulipas, es un buen ejemplo: muchos millones de dólares se invirtieron en kilométricos canales, equipados con modernas grúas y amplísimos andenes, capaces de apilar miles y miles de contenedores, transportados por supuestos barcos que nunca aparecieron en el horizonte. Para financiar tales utopías, no sólo se contrató deuda al por mayor, sino que se recurrió a una práctica suicida: la impresión de billetes y el aumento del circulante. El desenlace fue catastrófico: el dólar pasó de 19 a 70 pesos y, tras la implantación del control de cambios, se cotizó en el mercado negro a 150.

Financiero ortodoxo, De la Madrid trató de enderezar el rumbo, pero fue incapaz de detener el flagelo mayor: la inflación. Pese a los acuerdos de la Alianza para la Producción, un mecanismo que buscaba contener el crecimiento de los precios y de los salarios, el peso siguió perdiendo valor frente al billete verde: de 150 a 3 mil, la mayor devaluación en la historia del país. El crédito se restringió, sobre todo por el monto disparatado de los intereses: 150 por ciento anual. En ese clima, nada tiene de extraño que los inversionistas se mostraran en extremo cautelosos.

Pero la fórmula de los *swaps* cautivó a propios y extraños. De regreso en su natal España, Pueyo se acercó al Banco de Bilbao: “Les pregunté si tenían deuda mexicana. Resultó que sí, tenían 84 millones de dólares. Yo se las compro, les dije, cuánto quieren. Me pidieron 22 centavos por dólar. Así que les compré 50 o 60 millones de dólares, y ni siquiera estaba seguro cómo los iba a invertir.”

De nuevo en México, Pueyo firmó con Hacienda el convenio del *swap*: “Entonces me puse a hacer el proyecto. Cancún fue mi elección desde el principio. Ya existían varios hoteles grandes, el primer Hyatt, el Hyatt circular, el Camino Real, pero yo veía grandes posibilidades de captar turismo en otras proporciones. Fonatur me vendió unos lotes, pero sus criterios eran muy estrictos. El primer proyecto no les gustó y hubo que rehacerlo. Al segundo hubo que hacerle muchos ajustes, pero al final se aprobó. Y en el 86 empezamos a construir el Oasis.”

Pueyo se fue en grande. Su proyecto contemplaba la construcción de cuatro cuerpos rectangulares, alineados en dos bloques paralelos frente a la playa, más un edificio piramidal en el centro del conjunto. Todas sus cifras eran descomunales: más de diez restaurantes, una alberca serpenteante de 400 metros de longitud, terrazas del tamaño de un campo de fútbol, y algo nunca visto en Cancún, más de mil habitaciones. Ese fue el anuncio de lo que se venía.

Otra vez Pedro Joaquín: “Los *swaps* provocaron la llegada de los capitales españoles, y en específico, de las cadenas hoteleras españolas, que no estaban en nuestro panorama. Tampoco estaban los japoneses,



El operador de la política de los *swaps*, Jesús Silva Herzog (en la gráfica, ya siendo secretario de Turismo).



Gabriel Escarrer.

ARCHIVO HISTÓRICO DE CANCÚN

que arrancaron el conjunto Aoki, un hotel con centro de convenciones y campo de golf, ni los suizos, que se asociaron con capital tapatío para edificar el Coral Beach. Lo mismo pasó con empresas mexicanas que estaban fuera del ramo turístico, como la cementera Cemex, que se asoció con Marriott y construyó dos inmuebles. Ese fue un mecanismo ideal para atraer nuevos inversionistas.”

Además, funcionó como una bola de nieve. Otra vez Pueyo: “Comenté el tema con Gabriel Escarrer, el mandamás de Sol-Meliá, que era y sigue siendo la primera cadena española. De hecho lo comenté con todas las cadenas, porque todos somos amigos, pero Escarrer fue el segundo que decidió venir. Luego, en cuestión de años, vinieron todos los demás.”

Así fue como, en la segunda mitad de la década de los 80, Cancún se pobló de rascacielos en construcción. Testigo de primera línea en ese auge fue el entonces director de Fonatur, Kemil Rizk: “El factor determinante fueron los *swaps*. Con ese mecanismo se construyeron hoteles de una dimensión que Cancún no conocía. Los inversionistas se peleaban por los lotes disponibles, dispuestos a pagar el precio que fuera. Pero no especulamos: la meta era desarrollar Cancún, poblar la zona hotelera, no hacer un negocio de ocasión.”

Continúa Kemil Rizk: “Aparte de los *swaps*, el Fonatur que a mí me toco dirigir tenía un fuerte brazo financiero. Contábamos con recursos frescos del Banco Mundial, y podíamos financiar la construcción de cuartos. Lo hicimos en todo el país, pero Cancún fue el principal destino. Y en pocos años la segunda etapa de Cancún, proyectada para once mil cuartos, se vendió en su totalidad.”

Sin embargo, los *swaps* tenían un defecto: eran exclusivamente para extranjeros. Por ley, los mexicanos estaban impedidos para competir en su propio país. Pero tampoco iban a dejar pasar una oportunidad de ese tamaño. Recuerda el empresario yucateco Roberto Chapur, entonces dedicado a los bienes raíces: “Yo tenía un terreno en la playa de Cancún y me asocié con una constructora local para hacer Brisas, un conjunto de condominios. Luego hicimos el Beach Palace y el Sun Palace, con un concepto parecido. Pero cuando salieron los *swaps*, entendimos que teníamos que hacer un hotel que sólo fuera hotel.”

Una decisión que a la postre resultó acertada pues Chapur, metiendo en la canasta todos sus condo-hoteles y en sociedad con su hermano José, terminaría por convertirse en el principal hotelero del destino: “Conseguimos un socio extranjero y con un *swap* construimos el Cancún Palace. Luego, ya terminado el hotel, le compramos su parte.”

Una experiencia similar vivió el hotelero Abelardo Vara: “Con un par de socios, yo compré en reventa un lote en la playa. Los propietarios le habían pagado 10 dólares por metro a Fonatur, a nosotros nos costó 22 o 23. Nuestra idea era construir unas 30 villas y algunos departamentos, pero andábamos escasos de dinero, así que empezamos a vender. Vaya sorpresa: en 6 o 7 meses las vendimos todas, en planos, sin haber construido siquiera los cimientos.”

Continúa Vara: “Cuando salieron los *swaps*, el panorama cambió por completo. Mi terreno de 23 dólares, de repente ya valía 180 dólares el



MICHAEL CALDERWOOD / ARCHIVO HISTÓRICO DE CANCÚN

metro. Así que nos metimos a la aventura de construir un hotel, el Omni, y adaptamos las villas al proyecto. También nosotros invitamos un socio extranjero, que luego nos vendió su parte.”

La segunda etapa de la zona hotelera se pobló en pocos años.

El negocio era redondo. Primero, a cambio de un modesto enganche, digamos un 20 o 30 por ciento, Fonatur entregaba el lote. Luego, el mismo Fonatur libraba créditos a tasas reducidas, que cubrían hasta el 50 por ciento del valor de la construcción. Otra manera de financiarse eran las ventas anticipadas, muy socorrida en el caso de los condominios. Y si toda la operación se hacía con dinero proveniente de un *swap*, el costo de los inmuebles era tan sólo una fracción de su valor.

Relata Vara: “Aparte del terreno, nosotros pusimos tres millones de dólares sobre la mesa. Todo lo demás fue crédito: de Fonatur, de los bancos, de proveedores. Ciertamente, nos endeudamos en exceso, nos apalancamos hasta el límite. Durante años sufrimos las consecuencias: cada peso y cada centavo que ingresó fue para pagar intereses. Pero el riesgo valía la pena: cuando inauguramos el Omni, en 1989, el hotel ya valía diez veces más de lo que pusimos.”

En ese ambiente de alta especulación, era natural que se registraran algunos abusos. Un aventurero español, José Miguel Aldavero, hizo el clásico negocio de saliva: dio el enganche de un lote, convenció a numerosos proveedores de entregarle materiales a crédito, armó unas maquetas muy vistosas, y empezó a vender condominios de lujo. Con los enganches, construyó en obra negra un rascacielos de once pisos,

que remataba en cúpulas de apariencia arábiga y ostentaba un nombre de similar inspiración: Dunas.

El problema fue que vendió cada departamento dos, tres, hasta cuatro veces, tras lo cual huyó graciosamente a su país natal. Docenas de juicios se fincaron contra el timador, pero los contratos eran obra de profesionales: fideicomisos inexistentes, paraísos fiscales, mucha letra chiquita. Al final, no pudieron hacerle nada. Fonatur recuperó el lote, indemnizó como pudo a los compradores y terminó demoliendo el adfesio, pero el daño ya estaba hecho: por primera vez, el nombre de Cancún se asoció con fraudes inmobiliarios. Y no fue el único caso: otras estafas se resolvieron en los juzgados, y eventualmente, en la cárcel.

Salvo tales tropiezos, la estrategia del gobierno federal funcionó. El salto hacia adelante fue espectacular. El inventario de 6 mil cuartos registrado en 1985, se había catapultado a 18 mil en 1990. En un suspiro, Cancún se había convertido en el primer destino turístico del país, colocándose delante de Acapulco en habitaciones de cuatro y cinco estrellas, y en captación de visitantes extranjeros. De paso, se convirtió en un actor de mucho peso en la cuenca del Caribe, disputando el liderazgo a los destinos más visitados de la época, Bahamas y Puerto Rico.

Eso puso mucha presión en el actor principal del reparto, Fonatur. Otra vez Rizk: "Tuvimos que meter infraestructura a marchas forzadas. La ampliación del bulevar, los sistemas de agua potable y luz eléctrica, las plantas de tratamiento, las terminales del aeropuerto, obras que estaban proyectadas en un futuro incierto, las tuvimos que hacer de inmediato. Tan sólo en jardinería nos gastamos una millonada. Gran parte de los recursos que captamos se invirtieron en el mismo destino. Pero teníamos que mantener a Cancún como lo que era, un destino de primer mundo."



ANTONIO DÍAZ / ARCHIVO HISTÓRICO DE CANCÚN



ANTONIO DÍAZ / ARCHIVO HISTÓRICO DE CANCÚN

El Omni y el Cancún Palace, dos proyectos mexicanos financiados con swaps para extranjeros.



ANTONIO DÍAZ / ARCHIVO HISTÓRICO DE CANCÚN

El Centro de Convenciones se construyó en la misma época en la zona de Punta Cancún.

El gobierno del Estado, al final de esa etapa encabezado por Miguel Borge, también sintió los efectos del auge: “Cuando yo llegué, en abril de 1987, había 8 mil 700 cuartos en operación. Cuando terminé, en 1993, había 19 mil. El problema no fue la zona hotelera, muy bien atendida por Fonatur, sino la ciudad. Atraídos por el empleo, los flujos migratorios se dispararon. Hubo años que Cancún creció al 25 por ciento, y aún más, con todo lo que esto conlleva: zonas precaristas, servicios insuficientes, deterioro urbano.”

Mientras la ciudad se complicaba, el equipamiento de la zona hotelera se fue diversificando. Algunos ejemplos:

- En 1991, el Gobierno del Estado inicia la construcción de un nuevo Centro de Convenciones, en Punta Cancún, sobre el mismo terreno que ocupaba el anterior (devastado por el huracán *Gilberto*). La gestión fue encomendada al Patronato por los Jóvenes de Cancún, presidido por el empresario turístico Guillermo Martínez. Comenta él mismo: “Ahí funcionaba un ballet folclórico y los fondos recolectados iban a dar al DIF, pero el volumen de negocios era diminuto. Entonces, le propuse al gobernador Borge hacer un edificio moderno que lograra obtener utilidades, para respaldar los programas sociales. La obra se sometió a concurso y la ganó Arqcan, una firma local. Su proyecto era estupendo.” El principal accionista de Arqcan, Octavio Lavalle, aporta su versión de los hechos: “El proyecto contaba con tres elementos: el centro de convenciones, con unos 10 mil metros de área



LATTUD 21

Guillermo Martínez.



CANCUNISSIMO

Octavio Lavalle.

útil; un centro comercial, necesario para generar recursos y tráfico; y una torre panorámica. Como el gobierno no tenía dinero, nosotros mismos gestionamos créditos con el Banco Obrero, con Bancomext y con Banco del Atlántico. A cada banco le gustaba una cosa diferente, cada uno financió parte del conjunto." La obra se terminó en 1993, justo al término del mandato de Borge, pero el siguiente gobernador, Mario Villanueva, inició una campaña de persecución contra su antecesor, que incluyó a los promotores del proyecto. Vinieron auditorías, demandas, amparos, órdenes de aprehensión, es decir, todos los elementos que requería el proyecto para fracasar. El centro comercial jamás funcionó y la torre no llegó a construirse. En cuanto al área de convenciones, los bancos terminaron quedándose con una parte (que fue a dar a los activos del Fobaproa), y el gobierno local con otra. A la fecha sigue funcionando, adquirida en remate por un nuevo inversionista, Isaac Hamui.

- A principios de los 90, la constructora ICA inició el relleno de los lotes 18 y 18A, que formaban una gigantesca península sobre la laguna Nichupté, exactamente al inicio de la segunda etapa (frente al viejo hotel Sheraton). La consolidación no estuvo exenta de conflictos ambientales, pero al fin se completó en un par de años. El primer proyecto que albergó fue un parque de diversiones, *México Mágico*, promovido por un grupo yucateco, encabezado por Fernando Ponce y Carlos Millet. En un terreno de seis hectáreas, se levantaron múltiples pabellones temáticos (francés, italiano, mexicano, yucateco y un largo etcétera), que alojaban los centros de consumo: bares, cabarets, boutiques, tiendas de souvenirs. La calidad de los espectáculos y el buen gusto de las mercancías eran notables. La entrada tenía un precio fijo, con derecho a disfrutar de los shows (al estilo Disneylandia). El problema fue que no pegó. Existen varias teorías para explicar el fracaso, todas las cuales tienen algo de razón: agotamiento de los recursos, fallos en las corridas financieras, pleitos entre

La expansión hotelera generó el surgimiento de muchos espacios comerciales (en la gráfica, Plaza Caracol).



LATITUD 21



ARCHIVO JORGE AVILA

La Plaza de Toros creció hasta convertirse en el coso más importante del sureste.

los inversionistas, un periodo muy corto de maduración. Cuenta el empresario Fernando Páramo, que figuró como asesor de la empresa: “Era una idea brillante: un parque enclavado en el centro mismo de la zona hotelera, cuando aún no existía el todo incluido. Y era un producto muy logrado: llevó años de preparativos y se notaba. Creo que la decisión de cerrarlo fue precipitada: con algo más de tiempo se hubiera consolidado y se habría convertido en visita obligada.” Con el tiempo, la península de ICA se convertiría en una zona habitacional de postín, el fraccionamiento Isla Dorada.

- Desde la década de los 80 funcionaban en la isla pequeños centros comerciales, que se vieron rebasados con la apertura de un concepto mucho más moderno: Plaza Caracol, en las cercanías de Punta Cancún, con más de 80 locales en operación (en la modalidad de condominio). El boom hotelero propició la multiplicación de esos espacios: Plaza Caracol II (duplicando la capacidad del conjunto), Costa Blanca y Galerías Mayfair (vecinos a Plaza Caracol), Plaza Flamingos (a la orilla de la laguna, también en régimen de condominio), y al final del boom Plaza Kukulcán (un verdadero monstruo, con cerca de 200 negocios). Cada nuevo proyecto superaba al anterior en lujo y en espacio, disputándose con tiendas ganchos y con franquicias las pocas horas que los turistas pasaban fuera de los hoteles. El promotor de Plaza Flamingo, Rafael Aguirre, describe la atmósfera reinante: “Yo compré un hotel a medio construir, el Flamingo. Cuando lo inauguré, en el 85, se anunció que Cancún llegaba a las 6 mil habitaciones. Estaba muy contento de hotelero y no sabía nada de plazas comerciales, pero Fonatur me sugirió comprar el lote de enfrente y entrarle al negocio. Así que recurrí a un amigo de toda la vida, Max Michel, de Liverpool, en busca de consejo. Tras el riguroso estudio de mercado, decidimos ofrecer algo mejor que lo que había. Inauguramos en el 88, con más de 100 locales en 15 mil metros cuadrados, introduciendo una novedad: el *food-court*, el primero que funcionó en Cancún. Y como gancho, gestionamos la apertura de franquicias: McDonald’s, Subway, Domino’s Pizza, la Casa del Habano (la primera fuera de Cuba), el Pat O’Brien’s de Nueva Orleáns. También tuvimos el ballet

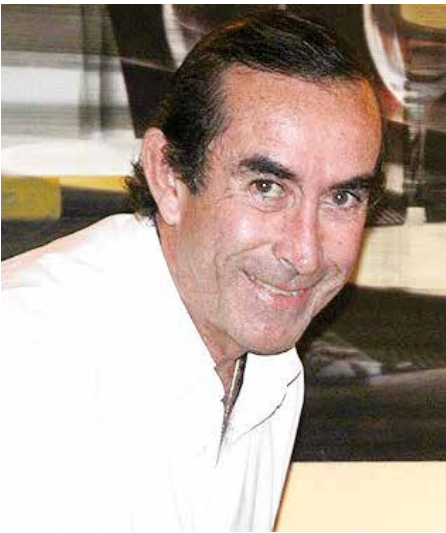


CANCUN MAGAZINE



CANCUN MAGAZINE

Las vistosas instalaciones de México Mágico.



ARCHIVO HISTÓRICO DE CANCÚN

El matador Jorge Ávila.

folclórico, con una venta promedio de 500 boletos diarios, en un local que después se convirtió en el Planet Hollywood. Yo creo que fuimos la plaza de más éxito en la década de los 90." La competencia no se hizo esperar: al final de la década se inauguraron otros espacios (Forum by the Sea, Plaza la Isla, y en la ciudad, Plaza Las Américas), ofreciendo a los visitantes muchas opciones en el moderno pasatiempo de visitar centros comerciales.

- Aunque técnicamente no se encuentra en la zona hotelera, mención aparte merece la plaza de toros, un componente importante del inventario turístico de la época. Desde 1984, tres matadores de toros (Jesús Solórzano, Manolo Espinosa, Jorge Ávila), le rentaron a Fonatur un terreno en la entrada de la zona hotelera (detrás de la gasolinera), donde instalaron una plaza portátil y establecieron un récord mundial: 136 corridas en 136 semanas consecutivas, siempre en miércoles. El público mayoritario era de turistas, que en ocasiones colmaban los 3 mil lugares del coso. Con el tiempo, el trío decidió escalar el negocio. Narra Jorge Ávila: "El contrato con Fonatur nos obligaba a construir una plaza permanente, de concreto, así que escogimos otro lote sobre la Bonampak. El proyecto era ambicioso: 5 mil lugares, una plaza tan grande como la de Mérida, con muchos locales comerciales, que de inmediato empezamos a vender. Pero tuvimos mala suerte: nos pegó el *Gilberto* y se pararon las ventas. Tuvimos que contratar un crédito bancario, que nos tardamos muchos años en pagar. A pesar de los reveses, pudimos dar la primera corrida en diciembre del 89." Al paso de los años, modernizada y techada, la plaza ha perdido su vocación taurina (aunque sigue ofreciendo un par de corridas por temporada), y se ha convertido en centro de espectáculos, mayormente para la población local.

En la misma dinámica, el boom hotelero propició el surgimiento de otra clase de negocios. El litoral se pobló de marinas, lo mismo del lado de la laguna (Aqua Tours, Aqua World, Barracuda, Punta del Este), que del mar (Playa Blanca, Solo Buceo); el bulevar se pobló de restaurantes (Carlos & Charlie's, Cancún 1900, Mauna Loa, Casa Rolandi, María Bonita, 100% Natural, Jaguaris), y la noche se pobló de discotecas (La Boom, Azúcar, Batachá, Christine, Daddy'O).

En unos pocos años, el rostro de Cancún se transformó por completo, triplicando su capacidad de alojamiento, convirtiéndose en la primera ciudad de Quintana Roo y haciendo añicos todos los pronósticos de crecimiento.

Primero como gobernador (81-87), luego como director de Fonatur (89) y secretario de Turismo (90-93), Pedro Joaquín Coldwell observó esa metamorfosis desde ángulos diversos: "Los años de los *swaps* fueron determinantes. Cancún irrumpió en la escena nacional e internacional con una fuerza formidable, y estableció una nueva fórmula de hacer turismo en México. De paso, cambió el perfil económico de Quintana Roo, que dejó de ser un estado atrasado para convertirse en una entidad próspera. Ahí se establecieron las características del Cancún actual. De verdad, fue un gran salto adelante." ●