

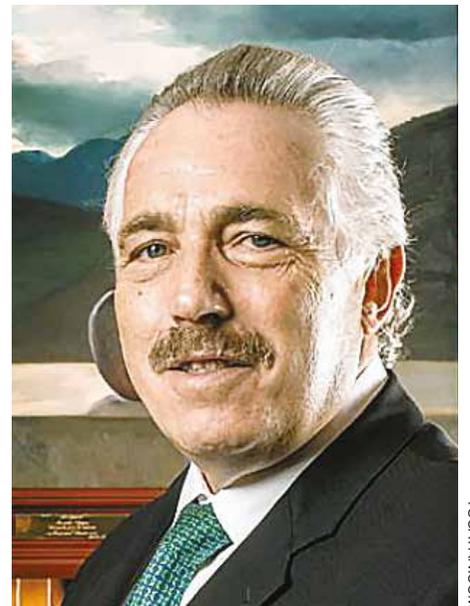
20.

El desplome del coloso

Desde el momento mismo de su nombramiento, el financiero Jacques Rogozinski tenía muy claro cuál sería su labor como director de Fonatur. Partidario a ultranza del neoliberalismo, doctrina que propone la nula intervención del Estado como agente económico, Rogozinski pensaba que la principal labor del fondo, construir ciudades turísticas, estaba fuera de lugar. En su visión, la libre acción del mercado debía producir todos los aportes que generaba Fonatur: los planes maestros, las reservas territoriales, los esquemas financieros, las campañas de promoción, y desde luego, la estrategia de crecimiento. Sin razón de ser, el Fondo sólo podía encarar un destino: ser desmantelado, desaparecer del mapa.

Reputado como un financiero brillante, Rogozinski puso todas sus energías en su labor liquidadora. Su estrategia contemplaba varios pasos. Primero, vender todos los activos de Fonatur, en su mayoría lotes y reservas sin urbanizar, eliminando la exigencia de construir, para que la iniciativa privada les diera un uso discrecional. Segundo, eliminar los créditos: si los desarrolladores necesitaban fondos, bien podían acudir a la banca comercial. Tercero, cancelar las campañas de promoción: cada destino, con sus propios recursos, sería el responsable de atraer turistas. Y cuarto, cortar los fondos que Fonatur destinaba al mantenimiento de sus ciudades turísticas.

Este último punto era toral. En todos sus desarrollos, como una forma de apuntalar las frágiles finanzas municipales, Fonatur afrontaba los gastos que hacían lucir tan bien cuidadas las zonas hoteleras. La recolección de basura, la jardinería en glorietas y camellones, las plantas de tratamiento



YUCATAN.COM

El liquidador Jacques Rogozinski.

de aguas negras, todo salía de las cuentas bancarias del Fondo, que a cambio podía imponer algunos criterios de imagen urbana: no anuncios espectaculares, no propaganda electoral, no vendedores ambulantes.

Opinaba al respecto Enríquez Savignac: “Es un subsidio directo a los municipios. Injusto para los destinos que no promovió el Fondo, como Acapulco o Mazatlán, y demasiado cómodo para los municipios, que no tienen que asumir sus responsabilidades. Pero es un gasto pragmático: la mayoría de los Ayuntamientos de este país están quebrados. Si no les dábamos el mantenimiento, aun transfiriéndoles los recursos, se lo iban a gastar en otras cosas. Y la imagen de los destinos se iría al traste.”



La jardinería de la zona hotelera y el mantenimiento del bulevar Kukulcán siguen siendo responsabilidad del Fondo.

En el caso de Cancún, el compromiso de Fonatur incluía el bulevar Kukulcán, la vía de cuatro carriles que cruza la totalidad de la zona hotelera (con casi 30 kilómetros de recorrido), mediante un programa permanente de bacheo, más una repavimentación cada dos años. Ese fue el primer blanco de Rogozinski: simplemente, dejó de mantener el bulevar que, sometido a un intenso tráfico, en pocos meses se saturó de baches y de grietas.

Las protestas fueron inmediatas, pero Rogozinski resultó un hueso duro de roer. No sólo no dio marcha atrás, sino que anunció que pronto entregaría el mantenimiento de la zona hotelera al municipio, sin siquiera mencionar el traspaso de recursos. No contaba que enfrente tenía un gobernador correoso, Mario Villanueva, quien pronto desarticuló la intentona. Pero los escarceos de Rogozinski, quien sí logró vender muchos activos del Fondo, sí suspendió los créditos, sí canceló la publicidad y sí dejó que se hiciera pedazos el bulevar Kukulcán, tuvieron un efecto profundo en la vida de Fonatur, que perdió el papel protagónico que desempeñó en Cancún durante las primeras décadas.

Recuerda Ricardo Alvarado, quien participó en las áreas de planeación de Fonatur desde 1984: “Fueron años de verdadera sequía. Hacíamos planes y proyectos, pero todos se quedaban en el escritorio. Yo no tengo dudas: Rogozinski traía la consigna de cerrar Fonatur.”

Fernando Martí

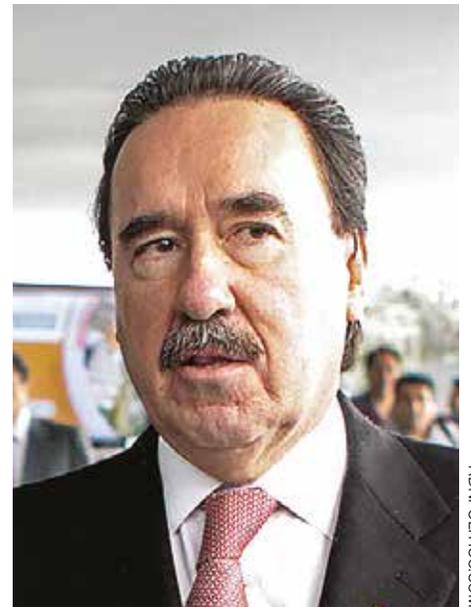
La debacle del Fondo empezó un sexenio atrás, en el periodo de Salinas de Gortari, cuando el secretario de Hacienda, Pedro Aspe, lo privó de transferencias de recursos fiscales, que constituían una gran tajada de su presupuesto. Eso comprometió el desarrollo de las ciudades turísticas, donde fueron canceladas sin excepción las obras de infraestructura. Bahías de Huatulco, recién nacido, entró en una suerte de parálisis, la misma que ya sufría Loreto. Ixtapa y Los Cabos apenas crecieron, al tiempo que los créditos para construir cuartos de hotel se redujeron a su mínima expresión. Para colmo, con la idea de allegarse recursos rápidos, Fonatur se embarcó en una experiencia desastrosa, los mega-proyectos, sacando a remate parte de sus activos.

Tanto maltrato, dados los antecedentes de Fonatur, parecía un contrastado. Fundado en 1969, ese fideicomiso adscrito al Banco de México había perfeccionado una técnica única en el mundo: fundar ciudades turísticas. Con el método de ensayo y error, sus técnicos habían logrado graduarse en disciplinas que no impartía ninguna universidad: diseño y administración de zonas hoteleras, traza urbana de poblados turísticos, creación de flujos estables de vuelos y de visitantes, posicionamiento de marcas-destino, y lo más importante, elaboración de planes maestros. Sin proponérselo, México se había convertido en la mejor escuela para crear centros turísticos, una tecnología que se podría exportar con relativa facilidad a todos los rincones del planeta.

Además, la aportación de Fonatur no era sólo teórica. Las ciudades del Fondo habían reactivado la economía de varias entidades (Guerrero, Oaxaca, Baja California Sur), y en el caso de Quintana Roo, cambiaron por completo el perfil del Caribe mexicano, que pronto se transformó en una de las regiones más prósperas del país. Con base en la nueva oferta, México ingresó en las ligas mayores del turismo internacional, ganando escalafones hasta llegar al octavo lugar mundial en captación de visitantes y al undécimo en captación de divisas (a mediados de los 90, según cifras de la Organización Mundial de Turismo). En el entorno nacional, donde los fideicomisos públicos suelen estar infestados de burocracia y corrupción, Fonatur podía considerarse una institución modelo.

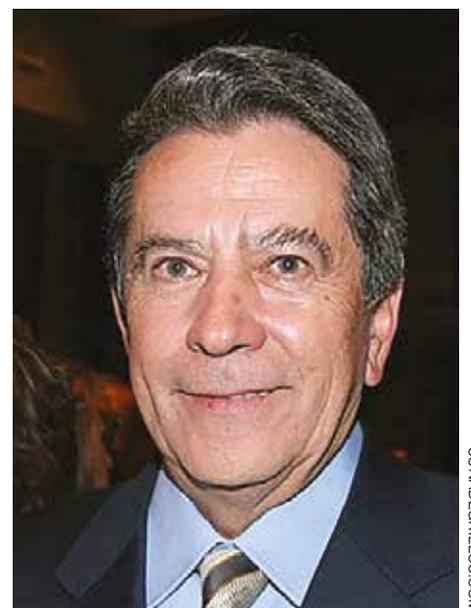
La cruzada de Rogozinski, en consecuencia, enfrentó resistencias en varios frentes. El Banco de México, con una notable influencia en el ámbito financiero, muy satisfecho con el desempeño de su criatura, hizo notar su desacuerdo. Lo mismo la Secretaría de Turismo, a cargo de Silvia Hernández, que no deseaba perder su brazo ejecutor. Incluso Hacienda maniobró, alegando que, por tratarse de una institución financiera, debía sectorizarse bajo su manto. Al final, todo se resolvió cuando el presidente Zedillo removió a Rogozinski y colocó en su lugar a un político que le resultaba incómodo, Emilio Gamboa Patrón.

Secretario particular con De la Madrid, director del Seguro Social y secretario de Comunicaciones y Transportes con Salinas de Gortari, Gamboa Patrón había acumulado una enorme influencia en su carrera política, haciendo mancuerna con el consejero favorito del salinismo, Joseph Marie Córdoba Montoya. Cercano también al malogrado Colosio, Zedillo lo mandó a su casa al inicio de su régimen, pero luego prefirió tenerlo cerca y le confió Fonatur. Con su llegada, los rumores sobre la desaparición del Fondo cesaron de inmediato.



ADNPOLITICO.COM

Emilio Gamboa Patrón.



CUNADEGRILLLOS.COM

Alfredo del Mazo.

Gamboa aprovechó el cargo para mantener vigente su extensa red de contactos políticos, lo cual incluyó una intensa campaña de relaciones públicas y docenas de visitas de cortesía de sus allegados a los destinos de Fonatur. Convencido de que su estancia en el sector sería temporal, nunca se involucró a fondo en las cuestiones turísticas, pero su mera presencia reanimó el fideicomiso. Por lo que hace a Cancún, se reactivó el trazo de algunas súper-manzanas (la 34, la 35 y la 36), y se volvió a discutir el traspaso de la zona hotelera al municipio, pero el gobernador Villanueva exigió que, aparte de los recursos etiquetados para mantenimiento, Fonatur le traspasara unas 300 hectáreas sin urbanizar, condición que Gamboa consideró improcedente.

Gamboa tenía razón: su estancia en Fonatur fue temporal, pues antes del término del sexenio, Zedillo nombró en su lugar a otro peso pesado de la política: Alfredo del Mazo. Competidor de Salinas en la sucesión del 88, exgobernador del Edomex y exsecretario de Energía, metódico y hasta maniático, con fama de rudo y de temperamental, el nuevo director sí se involucró en las cuestiones turísticas, poniendo en claro que pretendía dejar una huella a su paso. Sus visitas sorpresa a los destinos de Fonatur se tornaron anecdóticas: sin escolta, manejando su vehículo, se hacía acompañar por los directores regionales para supervisar en persona el avance de las obras. Con ese empuje, pudo iniciar la urbanización de algunas súper-manzanas (la 12, la 13, la 14), todo de la mano de un técnico muy calificado, Francisco de la Vega, que para ese entonces se había convertido en el gurú del Fondo en materia de planeación urbana.



El cambio de uso de suelo del campo de golf Poktapok, para convertirlo en zona de condominios, ha provocado una seria resistencia de los colonos residentes.

ARCHIVO JORGE LOBO



ARCHIVO FONATUR

El Fondo reinició con ímpetu la urbanización durante las gestiones de Del Mazo y McCarthy.

Más importante aún, durante su gestión tuvo lugar la venta de un activo emblemático que Fonatur conservaba en la zona hotelera: el campo de golf Poktapok. El comprador, el consorcio japonés Hazama Corporation, a cambio de diez millones de dólares firmó un acuerdo muy complicado, mediante el cual adquiriría el predio en propiedad, pero se comprometía a mantenerlo como campo de golf por un periodo de 30 años, so pena de que Fonatur rescindiera el contrato. Hazama cumplió a medias: tras un esfuerzo inicial por hacerlo rentable, dejó que el negocio se desfondara. La maleza invadió los *fairways*, los talleres se llenaron de carritos descompuestos y los golfistas se esfumaron, pero Fonatur no hizo nada para poner orden. Una década después, con el visto bueno del fondo, Hazama le vendió sus derechos a Michael Kelly, que siguió un guión idéntico: remozó el campo, falló al tratar de hacerlo negocio, y luego dejó que se marchitara hasta que encontró un nuevo adquirente, esta vez un grupo de empresarios gasolineros (Emilio Gamboa García, Emilio Loret de Mola, Ricardo Vega, Antonio Karam), quienes de entrada ofrecieron arreglar nueve hoyos del campo, a cambio de que el municipio les permitiera fraccionar los otros nueve y convertirlos en condominios. Eso provocó una vigorosa reacción de los vecinos, agrupados en torno a una asociación llamada Salvemos Poktapok, que en forma cíclica pide garantías para evitar el atropello, alegando que ellos compraron para colindar con un campo de golf, no con una torre de cemento. Pero los gasolineros han mostrado paciencia: de manera recurrente someten su proyecto a la comuna, buscando el controversial cambio al uso del suelo, sabiendo que más temprano que tarde vencerá el plazo de 30 años que los obliga a mantener el parque.

El esfuerzo más serio por reactivar Fonatur, sin embargo, no tuvo lugar sino hasta la presidencia de Vicente Fox, quien colocó frente al fideicomiso a un especialista en negocios turísticos, John McCarthy, que a la sazón fungía como líder del Consejo Nacional Empresarial Turístico. De hecho, en su campaña electoral, Fox le había prometido al sector que McCarthy ocuparía la Secretaría de Turismo, pero luego se enredó con el tema de los *head-hunters* y terminó nombrando para el cargo a una ejecutiva del ramo cosmético, Leticia Navarro.

El desarrollo de campos de golf en la tercera etapa dio origen a una polémica que tuvo eco a nivel nacional.



ARCHIVO FONATUR

Eso le permitió a McCarthy llegar a Fonatur con mucha estamina, que se materializó en varios frentes: la expansión de Los Cabos, un intento serio de resucitar Loreto (con capital canadiense), la apertura de la bahía Conejos en Huatulco (enfocada al capital español), y la reconversión de Ixtapa en destino nacional de segunda residencia. McCarthy aún se dio tiempo de crear un portafolio de proyectos nuevos, siendo el más polémico y ambicioso la Escalera Náutica del Mar de Cortés, una serie de 25 puertos y bahías equipadas para atraer a las miles de embarcaciones deportivas registradas en el estado de California. Fonatur también elaboró, adquirió y urbanizó un desarrollo mediano en la porción nayarita de Bahía de Banderas (Litibú); y elaboró un plan de reactivación para un destino postrado (Acapulco).

En lo que toca a Cancún, asesorado por De la Vega, McCarthy enfocó sus baterías a tres segmentos del mercado: el náutico, el golfístico y el urbano de clase media. En el primero, la providencial aparición de Kelly le permitió destrabar un proyecto largamente diferido: Puerto Cancún. Aunque el Fondo no puso ni una piedra, la intervención de su titular fue decisiva para reactivar ese pendiente. Más decisiva aún fue su participación en Malecón Cancún, que requirió un tedioso y complejo juicio para recuperar los predios, y muchas gestiones para dejar a punto el *plan maestro*.

El segundo frente fue el golfístico, que se concretó en un desarrollo polémico: Riviera Cancún. En este caso, hubo que resolver una complicadísima tramitología ambiental (pues los terrenos, situados en la tercera etapa, eran inundables y requerían rellenos), hubo que autorizar un precio castigado de venta (que de manera interesada e injusta se presentó como un caso de corrupción), y hubo que conseguir unos inversionistas atrevidos (Adolfo Fastlicht, Marco Salame, Simón Galante y al final, Isaac Saba) que, ajenos al negocio, en pocos años lo traspasaron a un tercero (José Chapur).

Apunta Ricardo Alvarado, en aquel momento director del proyecto Cancún. "En el papel, fue el proyecto más complejo de todos. Primero, arrancamos con un estudio del medio ambiente. Luego, se nos fueron meses en la manifestación de impacto ambiental, que sufrió

Fernando Martí

interminables ajustes y revisiones. Lo siguiente fue el cambio de uso de suelo, una dura negociación con el municipio. Y al final, su inclusión en el *Programa Parcial de Desarrollo*, para que su existencia no contraviniera las normas de crecimiento. Fue muy complicado.”

El tercer segmento, el urbano, consistió en la conclusión de algunas súper-manzanas iniciadas por Del Mazo (la 13, la 14), más la apertura de algunas más (la 17, la 19), más la ampliación de la zona de colegios sobre la avenida Bonampak, más la rehabilitación del bulevar Colosio. Por unos años, Fonatur volvió a ser el de antes.

Pero no para siempre. Al cambio de sexenio, el presidente Calderón puso al frente del fideicomiso a un gestor inexperto, Miguel Gómez Mont (hermano de su secretario de Gobernación, Fernando), que lo manejó en forma veleidosa e inconsistente, cuidando el negocio inmobiliario y descuidando todo lo demás. Gómez Mont canceló de entrada los proyectos en marcha de McCarthy (empezando por la Escalera Náutica, por orden directa del titular de Sectur, Rodolfo Elizondo), promovió el relanzamiento de Huatulco (que no despegó), malgastó una millonada inventando su propio desarrollo en las costas de Sinaloa, proyecto que sucesivamente se llamó Escuinapa-Teacapan-Playa Espíritu (un asunto turbio, que incluyó la adquisición de un latifundio privado, propiedad del exgobernador Antonio Toledo Corro), y contrató una onerosa campaña de relaciones públicas, que incluyó la publicación de un libro a todo lujo, mal investigado y peor escrito, para celebrar los 35 años de Fonatur (un gasto reiterativo, pues McCarthy había hecho lo mismo en el 30º aniversario).

Cesado por un incidente vergonzoso acaecido en la Copa Mundial de Sudáfrica, tomó la estafeta Adriana Pérez Quesnel, contralora del fideicomiso, quien dedicó muchas energías a la apertura de la marina Cozumel, un enredo jurídico que disparó los costos y retrasó las obras muchos años. No duró mucho en el puesto: dando muestras de integridad y temple, la directora se opuso a trasegar recursos del Fondo para terminar el Centro de Convenciones de Los Cabos, desafiando órdenes directas de Felipe Calderón, actitud que le costó el puesto. Así que cerró el sexenio Enrique Carrillo Lavat, un ilustre desconocido en el sector turismo, que nadó de muertito el año fugaz que encabezó la institución. Para efectos de desarrollo, en el sexenio de Calderón se retrocedió todo lo que se avanzó en el sexenio de Fox.

Pero las cosas nunca están tan malas que no puedan ponerse peor. Bajo Peña Nieto, Fonatur se convirtió de nuevo en una posición política, una parcela de la pradera de poder de Emilio Gamboa Patrón (ahora omnipotente coordinador del Senado), que sin mayores méritos le fue entregada a uno de sus pupilos, Héctor Gómez Barraza. Titubeante, sin programa y sin brújula, el Fondo vive la peor de las sequías: no crea centros turísticos, no destraba los existentes, no hace nuevos planes, no promueve destinos, no otorga créditos. Su papel actual, gris y mediocre, parece reducirse al de una agencia inmobiliaria, muy alejado del papel decisivo que tuvo en la historia del turismo mexicano.

Apunta Kemil Rizk, director en la etapa del auge: “El Fonatur de antaño tenía muchas responsabilidades. Primero, la de desarrollo: comprar tierra, meter infraestructura, vender lotes, hacer inversiones de tipo social como clínicas y escuelas, y por supuesto, crear destinos turísticos.



ARCHIVO FONATUR

Miguel Gómez Mont.



LATITUD 21

Adriana Pérez Quesnel.

**Monumento a sí mismo:
Fonatur contrató al escultor
Sebastián para perpetuar
su logotipo y lo colocó
en todos sus desarrollos.
En Cancún se encuentra
en la entrada de la zona
hotelera, por el acceso
directo desde el aeropuerto.**



Segundo, la de promoción, no sólo de publicidad, sino también de inversiones, incluso asociándonos en proyectos de riesgo. Y la tercera, el crédito: financiamiento a la planta hotelera, no sólo en los destinos Fonatur, sino en otras ciudades. En esa época, el 90 por ciento de los cuartos nuevos estaba financiado por Fonatur. Es triste que tanta experiencia se haya dispersado”

Desde luego, los altibajos de Fonatur tuvieron un eco inmediato en su destino insignia, Cancún. Durante décadas, más allá de nombres y apellidos, el director regional del fondo fue un personaje influyente en la plaza, con capacidad de gestión y de decisión, tan solo detrás en peso político del presidente municipal. De hecho, Fonatur actuó muchas veces como freno del Ayuntamiento, que alegremente autorizaba violaciones a los

Fernando Martí

parámetros de construcción (la altura de los edificios, la densidad de los hoteles), y de imagen urbana (los anuncios espectaculares en la zona hotelera). En años recientes, en ejercicio de su autoridad moral, el Fondo llegó a detener iniciativas irresponsables del cabildo, que pretendían sacar a remate espacios públicos, como jardines y estadios.

Poco queda de esa actitud vigilante. A la fecha, la única función real del Fondo sigue siendo el mantenimiento de la zona hotelera, tarea de la que nunca logró deshacerse (para comodidad del municipio). Fuera de allí, su rol es tan simbólico que algunas voces han sugerido que sus oficinas locales, una soberbia planta con terraza central localizada en el centro histórico, se convierta en el museo de la ciudad (lo cual no es mala idea).

Los días de Fonatur en Cancún parecen llegar a su fin. Su reserva territorial se ha reducido a unos cuantos lotes, dispersos en varios puntos de la ciudad (sobre todo, en los alrededores de Tajamar), imposibles de vender mientras persista el conflicto político y mediático que enfrenta el malecón. Las áreas por urbanizar ya se acabaron: las manzanas que permanecen baldías, sobre todo las que se localizan entre las avenidas Tulum y Bonampak, rumbo al aeropuerto, son desde hace tiempo propiedad privada. Sin recursos que aportar, sin tareas pendientes, la presencia de Fonatur en la plaza no tiene más explicación que la inercia.

Remata Alvarado: “Hay que reconocer el mérito de Fonatur como creador de Cancún. Hizo lo que tenía que hacer, y lo hizo muy bien. Ciertamente, su papel ahora es irrelevante, pero su labor de tantos años podría resumirse en dos palabras: misión cumplida.” ●