



ARCHIVO FONATUR

# 27.

## El quinto desarrollo

**E**n una memoria de trabajo publicada en 1988 por Fonatur, el capítulo correspondiente a su quinta ciudad turística reza a la letra: “Bahías de Huatulco es, por su potencialidad, el proyecto turístico más ambicioso emprendido por el gobierno federal. Cuando esté concluido, en la segunda década del próximo siglo, tendrá una población cercana a 600 mil habitantes, sumará más de 30 mil cuartos de hotel, captará dos millones de turistas al año y generará la cuarta parte del producto interno bruto de Oaxaca.”

Con ese mismo tono triunfalista, el informe remataba: “Entonces, Bahías de Huatulco competirá con Acapulco y Cancún por el primer sitio entre las ciudades turísticas del país”.\*

Hoy día, ya entrada y corriendo la segunda década del “próximo” siglo, es fácil señalar que ninguno de esos presagios se cumplió. Bahías de Huatulco se estancó como un destino de modestas dimensiones, con menos de cuatro mil cuartos de hotel, que antes que competir por el liderazgo nacional, lucha por sobrevivir en el mapa turístico, cautivo, como otros centros de playa, en el perverso círculo de las bajas ocupaciones, la escasez de vuelos y la falta de inversiones.

Visto con frialdad, Huatulco podría anotarse en la interminable lista de proyectos fallidos del gobierno federal, junto a fracasos tan sonoros como el puerto de Altamira, el proyecto Alfa-Omega (un tren del Golfo al Pacífico por el Istmo de Tehuantepec), y el aeropuerto de México (en proyecto por cuatro décadas). Pero es un yerro que vale la pena revisar,

\*Ciudades turísticas. Una estrategia mexicana de desarrollo.



**Benito Juárez,  
frustrado fundador  
de la Villa de Crespo.**

### **PÁGINA OPUESTA:**

**Bahías de Huatulco es un caso de estudio: pese a sus grandes atractivos, jamás pudo madurar como destino. Quizás fueron las inconsistencias del sistema político las que provocaron la parálisis.**



**El logotipo  
del quinto  
desarrollo.**

porque pocos proyectos recibieron tantos cuidados y se beneficiaron de tanta experiencia como el quinto desarrollo de Fonatur.

Rescatado del cajón de los pendientes por el propio Enríquez Savignac, usufructuario de la experiencia técnica acumulada por Fonatur, Bahías de Huatulco prometía ser un desarrollo modelo. Después de todo, los fundadores de los primeros cuatro desarrollos (Pedro Dondé, Alejandro Morones, Guillermo Grimm, Kemil Rizk, Javier Solórzano), ocupaban ahora todos los cargos de decisión en Sectur y en Fonatur, y se mostraban entusiasmados con el nuevo desafío.

Pese a tanta capacidad probada, a la distancia hay que admitir que un detalle de peso, o bien pasó desapercibido, o bien fue menospreciado. A diferencia de Cancún, donde no vivía nadie, o de Ixtapa y Los Cabos, donde ya se hacía turismo, Huatulco era una región desconocida, distante del resto del país, áspera y serrana, de propiedad comunal, regida por cacicazgos atávicos muy recelosos de las autoridades federales, con sus propios usos y costumbres, a quienes nadie les preguntó si querían integrarse a un desarrollo turístico.

El arquitecto Javier Solórzano, quien participó en la génesis de los cinco desarrollos, comentó en su momento: "En Los Cabos negociabas con la comunidad. En Ixtapa, discutías, pero te arreglabas. Pero en Oaxaca era pleito sin solución. Te decían que sí, pero tú sabías que era no. Yo siempre sentí que no nos querían ahí."

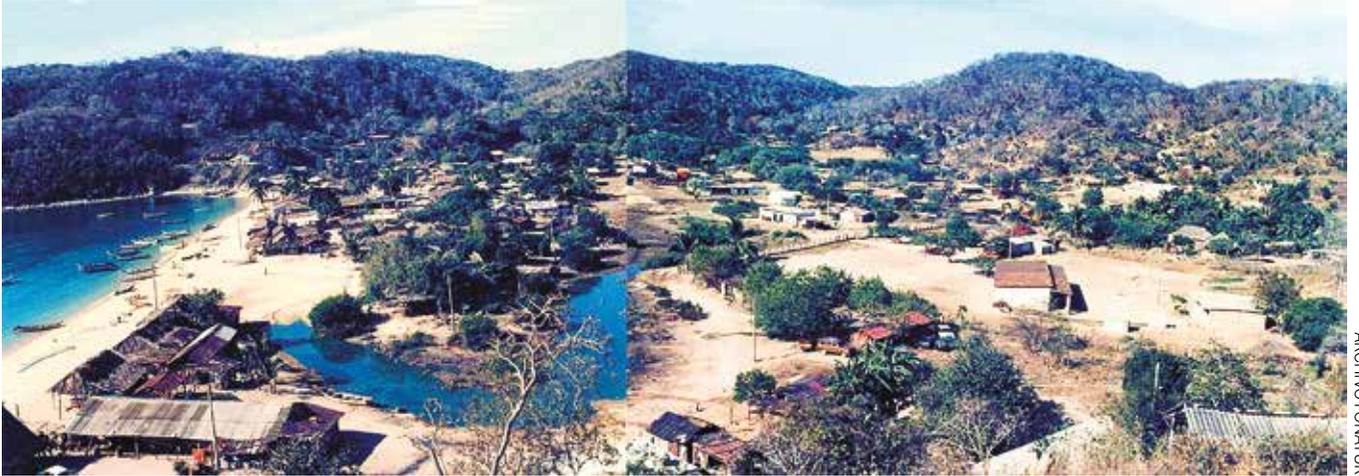
La zona de Huatulco era, en ese entonces, una de las regiones más inaccesibles de México, un reducto semi-bárbaro donde el alcoholismo hacía estragos entre los adultos jóvenes, donde las rencillas se dirimían a machetazos (y los hechos de sangre siempre quedaban impunes), donde los hombres repudiaban a sus mujeres y se amancebaban con sus propias hijas.

Enríquez Savignac tuvo un atisbo de ese extraño mundo: "Años después, un amigo me recomendó leer el libro *Huatulqueños*, de Leonardo de Jandra. No lo podía creer, me quedé pasmado. Es una descripción muy cruda, unas costumbres francamente bárbaras. La verdad, nunca supimos dónde estábamos parados."

Aislado entre el muro líquido del océano Pacífico y el nudo montañoso de la sierra de Juárez, el paraje de las bahías había resistido durante siglos varios intentos de colonización. Mantener una población estable en la zona había demostrado ser una proeza histórica imposible. Al menos en cuatro ocasiones, los esfuerzos por establecer un centro de población habían terminado en fracaso.

La primera: en 1529, tras ser designado marqués del Valle de Oaxaca, Hernán Cortés dispuso la fundación de una villa y la construcción de un astillero en la bahía de Cacaluta, que luego desaparecieron sin dejar rastro.

La segunda: tres siglos después, en 1831, tuvo lugar en Huatulco un episodio oprobioso: la entrega del caudillo Vicente Guerrero, hecho prisionero en Acapulco por el traidor Picaluga, a las tropas del presidente golpista Anastasio Bustamante, en un paraje idílico llamado, con toda

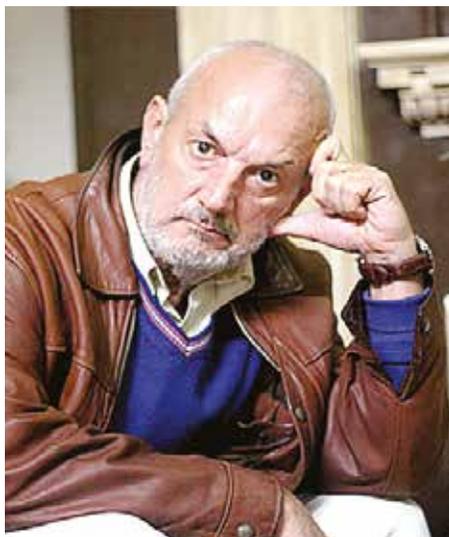


**Santa Cruz Huatulco en 1984, cuando se decidió arrancar el quinto desarrollo. Toda el área estaba destinada a albergar una dársena, pero los comuneros asentados en la playa se negaron a retirarse. En vez de buscar otro emplazamiento, Fonatur decidió litigar con ellos y terminó modificando el diseño del puerto.**

propiedad, *Playa de la Entrega*. Guerrero y sus captores durmieron una noche en Santa Cruz, para luego iniciar la marcha hacia el centro del país, donde Guerrero fue sometido a juicio y fusilado. Ese suceso sugiere la existencia de un caserío, que al poco tiempo se había esfumado.

La tercera: en 1850, el gobernador de Oaxaca en persona, un abogado llamado Benito Juárez, se trasladó a Huatulco para fundar la Villa de Crespo, en los terrenos planos de la bahía de Santa Cruz. En su informe al ministerio, Juárez da cuenta que dejó instalados 105 vecinos, que designó las autoridades y que dejó funcionando la escuela.

La cuarta: por mandato de ley, Huatulco se convirtió el siglo pasado, primero en municipio, luego en ejido, designándose como cabecera la población serrana de Santa María. En las bahías, caseríos muy rudimentarios, apenas un docena de chozas, eran ocupados en forma intermitente por los comuneros, con base en los ciclos agrícolas. Con ganas de hacer leyenda se podría decir que se manifestó entonces la vocación turística de la zona, pues los comuneros paseaban en lancha y vendían pescado frito a los pocos despistados que se asomaban por ahí.



**Leonardo de Jandra, el desmitificador de huatulqueños.**

Pocos, porque Huatulco estaba en verdad distante. Desde el oeste, partiendo de Acapulco, el viaje implicaba unas ocho horas por carretera, hasta Puerto Escondido, y luego otras cinco o seis de brecha. Por el oriente, desde Salina Cruz, la ecuación se invertía: tres o cuatro de carretera, cinco o seis de brecha. Por el norte, desde Oaxaca, doce horas de camino intermitente y pedregoso.

Apunta Solórzano: "Por eso se archivó el proyecto Huatulco. Construir sin carreteras es imposible."

Pero las carreteras necesarias se concluyeron casi al mismo tiempo, una a principios del 83, la costera hacia Acapulco, otra a mediados del 84, la serrana hasta Oaxaca. Aunque los trayectos seguían siendo excesivos para pensar en turismo carretero (ocho horas desde Acapulco o desde Oaxaca), al menos ya se podían acarrear materiales y revivir el sueño de construir otro Cancún.

Y es que las bahías, la verdad sea dicha, son deslumbrantes. Diminutas, íntimas, enmarcadas por riscos, salpicadas de peñascos, son el remate escénico de la abrupta serranía del sur, que en ese punto se precipita al mar. Suman nueve en total, que se pueden agrupar en dos zonas. Al este, en rápida sucesión, casi pegadas una a otra, se ubican Conejos, Tangolunda, Chahué y Santa Cruz, en la parte menos agreste del paisaje. En dirección contraria, más dispersas, están Órgano y Magüey (la misma para muchos), Cacaluta, Chachacual y San Agustín. En los extremos, el rosario de bahías remata en dos zonas llanas. De un lado, varios kilómetros de playas abiertas, los Bajos de Coyula. Del otro, la desembocadura del río Copalita, que antes de romper la barra forma un estero.

Como de costumbre, al elaborar su *plan maestro*, Fonatur dividió la construcción de la ciudad en etapas. La primera, la más importante, pues determinaría la suerte futura del conjunto, se limitaba a tres bahías y tenía los siguientes elementos:

- La construcción de una dársena interior en la bahía de Santa Cruz, rodeada por un poblado rústico, destinado a comercios y restaurantes. Hacia el interior, un par de kilómetros tierra adentro, una pequeña zona habitacional, La Crucecita, para 15 mil pobladores, concebida para alojar población permanente.
- En la bahía de Chahué, más que hacer obras se hicieron planes: el trazo de una zona de condominios en el frente de playa, el trazo de una marina para yates privados, el trazo de una ciudad mediana en el estrecho valle posterior.
- En la bahía de Tangolunda, la construcción de una zona hotelera con una meta sexenal: mil 300 cuartos de hotel.
- En las tres bahías, la introducción de agua y energía eléctrica, la construcción de plantas de tratamiento y la urbanización de todo el perímetro.
- En la zona de San Agustín, un aeropuerto internacional, con una pista de 2.7 kilómetros.

## Fernando Martí

Aunque formaba parte de la primera etapa, el fondo reservó Conejos para una época posterior, lo mismo que el estero del río Copalita, destinado a la habilitación de un parque ecológico.

Adicional a la lista anterior, Fonatur construyó en La Crucecita un hotel de 60 cuartos, el Binniguenda, para contar desde el inicio con un alojamiento decente, y contrató los servicios del arquitecto de moda, Ricardo Legorreta, para edificar una magnífica residencia, la Casa Mixteca, con la puntería específica de enamorar inversionistas potenciales (emulando la experiencia de la Casa Maya, que tan bien había funcionado en Cancún).

A diferencia del caso Cancún, donde la aprobación del proyecto escaló muchos peldaños, ahora Enríquez Savignac no debía preocuparse por las zancadillas burocráticas, pues tenía línea directa con el presidente Miguel de la Madrid, quien instruyó a las instancias que ejercían el gasto a aportar los recursos suficientes. A pesar de la crisis endémica que caracterizó ese sexenio, los dineros fluyeron de todos los frentes: de la SCT para el aeropuerto, de CFE para la energía, de Banobras para la urbanización, de Telmex para la telefonía. Ni siquiera los hoteles eran problema: Hacienda autorizó recursos para los primeros inmuebles.



ARCHIVO JOAQUÍN GONZÁLEZ CASTRO

**Pedro Joaquín y Enríquez Savignac (al centro) trataron de convencer a Heladio Ramírez (izquierda) de la bondad del proyecto, pero fracasaron en el intento. En la gráfica, con el alcalde de Cancún, Joaquín González Castro (derecha).**

Pero Enríquez Savignac sabía que las bahías no despegarían sin la presencia de capital privado, de manera que organizó su propia cruzada personal para atraer inversiones. Y puso la mira muy alto, cortejando antes que a nadie a una cadena hotelera especialista en parajes solitarios: el Club Med. Bajo el régimen de todo incluido, esa franquicia francesa había adquirido renombre operando paradores en rincones perdidos, alejados de la civilización.

Relata Alejandro Morones: "Al arranque de Cancún, Club Med había rechazado participar, pero Antonio estaba convencido que esa franquicia nos pondría en el mapa, sobre todo en lo referente a turismo europeo. Así que hizo una propuesta muy audaz: construir el inmueble con recursos de Fonatur y rentárselo a Club Med, con opción de compra. El negocio resultó tan bueno que al término del contrato Club Med adquirió

el hotel al precio que le pidieron y lo sigue operando hasta la fecha. De paso, en el camino, terminó de amigo íntimo del creador de la marca, Gilbert Trigano."

Con ese antecedente, Trigano aceptó esta vez correr el riesgo y aportó la mitad del capital para construir el Club Med más grande del mundo, un complejo de cinco villas y 500 habitaciones, situado en las colinas del extremo occidental de Tángolunda, en una extensión de varias hectáreas, tan alejadas entre sí que era necesario transportar a los huéspedes en carritos de golf. La otra mitad la aportaron Bancomer y American Express, de modo que la solidez financiera de la empresa lucía impecable.

Utilizando sus contactos en la banca, que en aquel tiempo era del gobierno y operaba hoteles, Enríquez Savignac consiguió que Banamex entrara como socio en otros dos paradores de cinco estrellas, ambos emplazados en Tángolunda. El primero, de 368 habitaciones, contaba entre sus socios a la constructora ICA, que gestionó para el inmueble la franquicia Sheraton. El segundo, que en un principio se denominó Vera-mar, sumaba 310 habitaciones, y en poco tiempo atrajo la atención de una cadena nacional, Viva. En resumen, el principal dolor de cabeza de los banqueros durante las primeras etapas de Cancún, la construcción de hoteles, quedó resuelta desde el arranque.

**Igual que en Cancún,  
la construcción arrancó  
en varios frentes.**

Pero los problemas que enfrentaría Huatulco se estaban gestando en otra parte. Inspirado en sus proyectos anteriores, Fonatur se había afeitado por establecer una relación cordial, y hasta paternal, con la comunidad. Así, sin pedir nada a cambio, remodeló la cabecera municipal (la carretera de acceso, el palacio, la plaza, el mercado, la escuela y hasta la



ARCHIVO FONATUR



ARCHIVO FONATUR



ARCHIVO FONATUR



ARCHIVO FONATUR

iglesia), y convocó a muchas reuniones informativas para dar a conocer los beneficios de su centro turístico. Con cierta dosis de ingenuidad, se pretendía efectuar una expropiación modelo, en la cual los comuneros estuvieran conformes con los términos, y más importante aún, con el monto de las indemnizaciones. La oferta inicial consistió en darle a cada jefe de familia una cantidad en efectivo, más un lote urbanizado de 200 metros en La Crucecita, más un crédito para construir una vivienda. Además, los ocupantes de una docena de palapas que funcionaban como restaurantes playeros, en el frente de Santa Cruz, recibirían un local comercial a la orilla de la dársena, donde podrían continuar su negocio.

**En la bahía de Tangolunda se concentran los desarrollos hoteleros.**

En tales términos, la expropiación tuvo lugar en mayo de 1984, afectando alrededor de 20 mil hectáreas de la franja costera, que constituían la tercera parte de la superficie del municipio. Fonatur procedió a pagar las cantidades acordadas en metálico y convino con los comuneros que se saldrían cuando el avance de los trabajos lo requiriera, convenio que tuvo un resultado previsible: cuando se requirieron los terrenos, los comuneros no se salieron. Incluso, en pocas semanas, creció el número de palapas irregulares en la playa.

Por suerte, Fonatur contaba con un influyente aliado: el gobernador en turno de Oaxaca, Pedro Vázquez Colmenares. En alguna época director de Aeroméxico, Vázquez Colmenares estaba familiarizado con el negocio turístico, así que puso atención en el embrollo y, sin romper lanzas, presionó a los comuneros a cumplir el acuerdo. Por desgracia, antes de



ARCHIVO FONATUR



ARCHIVO FONATUR

que sus afanes tuvieran éxito, Vázquez Colmenares dejó la gubernatura en manos de un interino, Jesús Martínez Álvarez, quien se mostró menos partidario de la óptica de Fonatur. Y para colmo, a los pocos meses tomó posesión un nuevo gobernador, el líder agrario Heladio Ramírez, quien en campaña se había expresado con desdén de Huatulco, afirmando que no permitiría que las playas de Oaxaca cayeran en manos de intereses extranjeros.

Enríquez Savignac optó por una estrategia diplomática. Con astucia, le pidió al gobernador en turno de Quintana Roo, Pedro Joaquín Coldwell, que invitara a Heladio a conocer Cancún y que le explicara los beneficios sociales del proyecto. Así se dio: un fin de semana, Antonio y Pedro llevaron a Heladio a conocer las colonias populares de Cancún, en su origen zonas precaristas que en pocos años fueron urbanizadas, con especial énfasis en su programa estelar de vivienda, Nuevos Horizontes.

Pero el tiro salió por la culata: de regreso en su terruño, Heladio arreció sus críticas a los modelos extranjerizantes, en tanto la prensa adicta al gobernador empezó a referirse a Huatulco como un despojo a los comuneros. Pronto esa versión alcanzó a la prensa nacional, así que aun antes de nacer, Huatulco ya tenía un problema de imagen.

Con poca pericia política, ante las presiones de los avances de obra, Fonatur aceptó reabrir la negociación. Craso error, que se convirtió en cuento de nunca acabar: primero se negoció un lote adicional en la bahía de Santa Cruz, luego otro adicional en La Crucecita, luego otro lote para mayores de edad y madres solteras, luego un pie de casa, luego una casa completa en cada lote. Ese juego perverso se prolongó por varios años y Fonatur siguió cediendo, aun cuando estaba convencido que los ejidatarios jamás iban a cumplir. Tanto así, que en la dársena de Santa Cruz, por ejemplo, hubo que modificar el canal de acceso, dándole la vuelta a las palapas playeras, que estaba claro que pensaban quedarse para siempre.

Otra vez Enríquez Savignac: “Los gobiernos estatales no tienen capacidad para armar este tipo de proyectos, pero la tienen de sobra para boicotearlos. En Oaxaca enfrentamos un doble lenguaje: abrazos y sonrisas en los actos protocolarios, pero una resistencia sorda al proyecto mismo, que se materializó en apoyos a los inconformes, y a la larga, en invasiones de terrenos y bloqueos de carreteras. Lástima, porque realmente Oaxaca no tiene muchas opciones de crecimiento.”



ARCHIVO FONATUR



ARCHIVO FONATUR

Las fricciones con los moradores terminaron por entorpecer el ritmo del desarrollo. Al término del sexenio de arranque (1982-88), Fonatur había terminado la pista del aeropuerto, pero el edificio terminal seguía inconcluso. La introducción de servicios básicos en las bahías de Chahué y Tangolunda registraba unos meses de retraso, y el tercer hotel, el Viva, no logró inaugurarse en la fecha prevista.

A ritmo moderado, los avances continuaron los dos primeros años de la siguiente administración. Fonatur pudo concluir la zona urbana de Chahué, igual que los 18 hoyos del campo de golf, situados en la parte posterior de la bahía. Y aún se construyó un magnífico parador en Tangolunda, el Zaachila, con lo cual la oferta de alojamiento alcanzó 2 mil habitaciones.

Pero llegaron los tiempos del neoliberalismo. Con Salinas en la Presidencia y Pedro Aspe en Hacienda, se arribó a la conclusión de que Fonatur no debía costarle un peso al erario, sin considerar el balance de sus primeras ciudades turísticas. De ese modo, le fueron canceladas sus partidas fiscales, obligando al Fondo a vivir de la venta de su inventario. En Huatulco había mucho que vender, pero el destino no había madurado lo suficiente: los inversionistas lo visitaban, elogiaban la belleza, manifestaban un cauto interés, pero terminaban enviando sus dineros a Cancún y la Riviera Maya. Así que Fonatur vendió hasta lo que no debía: las casas de protocolo, incluyendo la Casa Mixteca, que terminó en manos del magnate de la televisión, Ricardo Salinas Pliego.

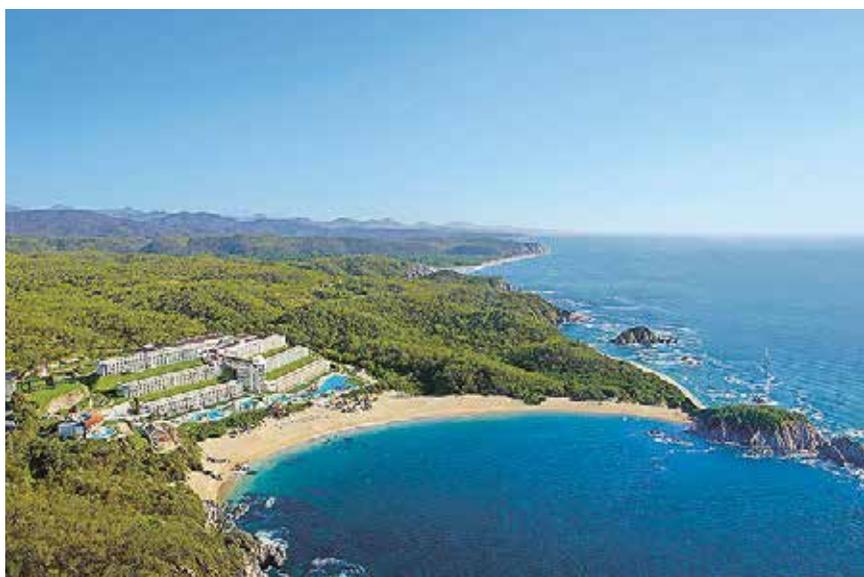
Huatulco no pudo soportar el efecto combinado de la hostilidad local y el ninguneo federal. Simplemente, se estancó. El número de cuartos de hotel se redujo a mil 800 en la siguiente década, para luego repuntar a 2 mil 500 (con la construcción del Quinta Real, en Tangolunda, y luego un Secrets, el primero en Conejos), capacidad que se ha mantenido estable hasta la fecha. Mas su ocupación promedio es mediocre, casi siempre rondando el 50 por ciento, y sólo por excepción unas décimas más. En 2015, visitaron el destino algo más de 200 mil turistas, que tan sólo representan una décima parte del pronóstico original de Fonatur. Y el futuro no pinta nada bien, por los episodios de violencia que se han presentado en Oaxaca capital, vinculados a la reforma educativa.

Pese a tan modestos números, Bahías de Huatulco sigue siendo un proyecto turístico de primera, cuidado hasta el más mínimo detalle.

**La belleza de las bahías tiene calidad cinematográfica. De las reservadas para la segunda etapa, algunas ya fueron objeto de invasiones precaristas (que será imposible retirar en el futuro). En el orden habitual: San Agustín, Chachacual, Órgano y Maguey, Cacaluta.**

La infraestructura urbana puede soportar una población de 60 mil habitantes, bastantes más que los que cuenta la plaza. Y un rosario de lotes hoteleros, urbanizados en una escenografía prodigiosa, sigue a la espera de clientes. Consciente de lo que tiene, Fonatur organiza cada pocos años un *relanzamiento de Huatulco*, con visita presidencial y toda la parafernalia posible, pero los resultados han sido magros.

Por otro lado, hay que apuntar que desde hace años, entre las cadenas hoteleras que operan en Cancún, se palpa cierto apetito por el nuevo destino. El consorcio Barceló fue pionero, adquiriendo el viejo Sheraton de Tanyolunda. El magnate Carlos Slim terminó quedándose con el Viva. Y siguió la norteamericana Apple Leisure, llevando su marca Secrets hasta la bahía de Conejos. Con manifiesto interés, media docena de inversionistas han adquirido o reservado lotes, pero la cautela ha sido mayor que el entusiasmo, y extrañamente el círculo vicioso no se fractura, a pesar de que las condiciones idóneas están en su lugar.



ASOCIACIÓN DE HOTELES DE HUATULCO

**Una reciente adición al inventario del destino es el hotel Secrets, situado en la Bahía de Conejos.**

La moraleja de esta historia, si la comparamos con Cancún, es que las ciudades turísticas requieren de muchos elementos para triunfar, pero los requieren todos. Si alguno falla, su misma existencia se pone en riesgo. En Huatulco fallaron varios: la hostilidad local, la falta de apoyo federal en el periodo crítico del despegue y también los devaneos de Fonatur que, en lugar de concentrarse en su proyecto estrella, gastó mucho tiempo y esfuerzo en proyectos de sello sexenal (la Escalera Náutica, en Baja California; Capomo y Litibú, en Nayarit; el CIP Escuinapa-Teacapán, que acabó llamándose Playa Espíritu, en Sinaloa; Costa Maya, en el sur de Quintana Roo, y hasta un plan de reconversión de Acapulco) que, con excepción de Nayarit, tampoco han sido exitosos.

Tal vez por eso, el quinto desarrollo de Fonatur no ha podido superar lo que siempre fue: una magnífica promesa, una frustrante realidad. ●