

# 28.

## La fábrica de las ilusiones

**S**i usted planea casarse y quiere una boda original, quizás piense que la Riviera Maya es una buena opción. Ya habrá oído como va la cosa: una capilla montada a la orilla del mar, los invitados vestidos casual pero elegante, la cena a la luz de las antorchas, todos descalzos para bailar sobre la arena, el disc jockey mezclando las preferidas de los novios, la parranda hasta el amanecer, y quizás un detalle de buen gusto, una liberación de mariposas blancas, por ejemplo, que serán símbolo de lo que usted quiera: libertad, pureza, compromiso ambientalista, esnobismo puro. Sin duda, una ceremonia de lo más sofisticada.

Pero no tendrá nada de original: cada año, alrededor de 30 mil parejas se juran fidelidad en las playas de la Riviera Maya. Para hacer ese voto, la gran mayoría se acoge a un rito tradicional, una boda católica o un servicio protestante, aunque no son extraños los oficios en otras religiones (judía, hindú, musulmana), y no son pocos los que contratan rituales paganos: ceremonias mayas, oficiadas por chamanes; bodas temáticas de disfraz obligatorio (incluyendo ceremonias submarinas); refrendos de votos; bodas civiles, sin oficio religioso; bodas gay, muy de moda; y casi cualquier tipo de ceremonia que demanden los novios.

Es una industria, señala Darío Flota, director del Fideicomiso de Promoción de Riviera Maya, y añade: “Es un segmento de mercado muy importante, uno de los mejor explotados y mejor atendidos. El nivel de profesionalismo en los detalles es muy elevado, casi puedes pedir cualquier cosa y hay alguien que lo puede dar, y lo da bien. No diría que es una producción en serie, pero sí es como un traje a la medida.”



**Darío Flota.**



TULUM WEDDINGS DESTINATION



UNIONCANCUN.COM



TODONCUN.COM

**Muchas ceremonias nupciales incluyen un chapuzón, con la fotografía de rigor.**

Docenas, tal vez cientos de profesionales, los *wedding planners* (organizadores de bodas) coordinan un ejército de prestadores de servicios, que se dedican de tiempo completo a atender los caprichos de los contrayentes: floristas, que consiguen capullos provenientes de Holanda y del Ecuador; modistas, que visten de algodón y de lino a las novias, a las suegras, a las damas de honor, y de refilón, a sus incrédulos acompañantes; músicos de jazz, de reggae, de rock, de mariachi, de banda, y hasta de conservatorio; fotógrafos para el álbum familiar, coreógrafos para el paseo nupcial, choferes para la limusina, oficiales del Registro Civil para el trámite de rigor, reporteros de sociales para la cobertura; el chef, preciso para toda la parafernalia de la cena, que se inicia semanas antes con las pruebas de menú; los requerimientos de los invitados: habitaciones de hotel, vuelos de avión, traslados de aeropuerto; las listas de asistentes, la distribución de las mesas, los arreglos florales, las velas y las serpentinas, los pitos y las flautas, las chanclas de media noche para los pies doloridos, los chilaquiles de la madrugada; y desde luego, las mariposas blancas, un detalle exquisito, pero efímero y caro: se van volando, la concurrencia aplaude, una auténtica liberación.

El nivel de satisfacción es muy alto, subraya Darío Flota. Luego explica: “Este es el destino de bodas más popular de México, quizás del mundo entero. Vienen parejas de los cinco continentes, de lugares tan distantes como Corea y Japón, o no tan distantes, como París y Madrid, o relativamente próximos, como los Estados Unidos y Canadá, ya no digamos el resto de México. Vienen a pasar un momento mágico y nos encargamos de que eso suceda.”

Gabriela Rodríguez, en su momento secretaria de Turismo, aporta su perspectiva: “La boda siempre es un momento feliz. Si el matrimonio perdura, de seguro volverán para recordar, traerán a sus hijos, tal vez a sus nietos. En todo caso, el destino estará presente en el álbum familiar: publicidad gratuita durante varias generaciones. La fórmula es genial: unimos el nombre de nuestro destino a la historia de una familia.”

Tal vez para algunos resulte decepcionante enterarse que una ceremonia tan íntima forma parte de una especie de cadena de producción. Pues bien: hay que apuntar que casi todo en la Riviera Maya es una cadena de



producción, porque estamos hablando del destino turístico número uno de México, donde el visitante podrá encontrar:

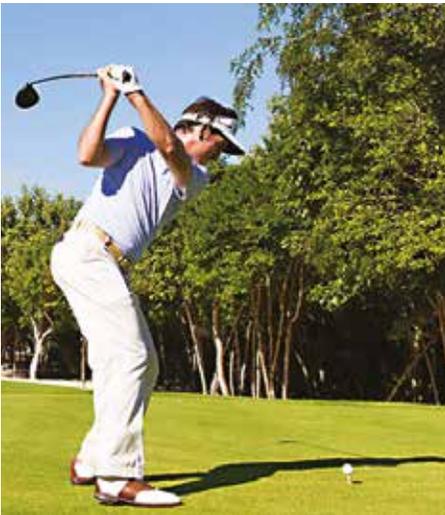
- Una línea casi ininterrumpida de hoteles de 130 kilómetros de longitud, la distancia exacta que separa el aeropuerto de Cancún del centro de Tulum. En ese espacio, se apiñan alrededor de 45 mil habitaciones hoteleras, que alojan cada año más de 4 millones de visitantes.
- El hotel más grande de México, el Moon Palace\*, un monstruo de 2 mil 400 habitaciones, más un centro de convenciones, más 27 hoyos de golf, que siempre está en ampliación. Pero esa calidad podría ser discutible, pues los cuatro edificios del conjunto Bahía Príncipe (cerca de Akumal) suman 3 mil 236 habitaciones, los cinco inmuebles Barceló (junto a Puerto Aventuras) tienen 2 mil 760, y los seis paradores Riu de Playacar totalizan 2 mil 753. Otros jugadores de esta liga mayor son el conjunto del Mayan Palace (mil 816), los Iberostar de Playa Paraíso (2 mil 102) y el complejo Princess en Punta Bete Xcalacoco (mil 952).
- El comisariato (centro de procesamiento de alimentos) más grande del país, también perteneciente a la cadena Palace, que prepara 30 mil porciones por día. Si usted se aloja en uno de los aposentos del

**En la Riviera abundan los hoteles que suman más de mil cuartos. En la gráfica, un complejo en permanente expansión, el Moon Palace.**

\* Oficialmente, el Moon Palace no está en la Riviera Maya, sino que forma parte del inventario de Cancún. Pero tampoco está en Cancún, sino al borde de la carretera, aislado y sin vecinos, como los hoteles típicos de la Riviera.



NS TOURS MÉXICO



OH! CLASSIC



AQUAWORLD.COM

**Casi un centenar de tours distintos se ofrecen a los visitantes en la Riviera Maya.**

emporio y pide de cenar, pongamos por caso, un costillar de cordero, arribará a su mesa un platillo confeccionado con carne proveniente de Nueva Zelanda, verduras que llegaron de Europa y salsa que se mezcló en los Estados Unidos, todo lo cual fue precocido, congelado y puesto a punto para que, con unos minutos en el microondas, se transforme en un plato apetitoso.

- El parque de diversiones más exitoso del país, Xcaret. En realidad, una colección de parques (Xcaret, Xplor, Xel-Há, Xenses, Xoximilco), con un amplio menú de entretenimiento: ríos subterráneos, pueblos mayas, haciendas yucatecas, delfinarios, mariposarios, acuarios, teatros, juegos de pelota, y desde luego, bodas. Más de dos millones de personas visitan anualmente el complejo.
- El fraccionamiento náutico más versátil del país, Puerto Aventuras, un complejo de 320 hectáreas que tiene casi tantas llaves hoteleras como Cozumel y que es la piedra angular de un proyecto mucho más ambicioso, la Escalera Náutica del Caribe mexicano.
- La segunda zona arqueológica más visitada del país, Tulum, con más de un millón de boletos vendidos al año, sólo superada por Teotihuacán (cuyo volumen lo conforman en grado importante las visitas escolares y los domingos de entrada libre).
- Y en su extremo norte, el segundo aeropuerto del país. Aunque nominalmente le pertenece a Cancún, la terminal recibe más turistas cuyo destino es la Riviera Maya. Desde hace más de una década, existe un proyecto para construir un aeropuerto alternativo en las cercanías de Tulum, pero los pleitos entre los inversionistas potenciales y una actitud dubitativa y temerosa del Gobierno federal, han impedido la construcción de la pista.

A todo el inventario anterior hay que añadir un rosario de campos de golf, de marinas, de delfinarios, de cuevas y cenotes, de ranchos hípicas, de lienzos charros, y un catálogo de excursiones de pesca, de buceo, de acampada, de caminata, de observación de aves, de exploración de la selva, de contacto con las comunidades. Al multiplicarse por miles, luego por millones, nada tiene de extraño que esa demanda se haya sistematizado y que la satisfacción de los turistas dependa del buen funcionamiento de la maquinaria.

Asombroso es, sin embargo, el reducido lapso en que se conformó este modelo turístico. Hace 30 años la Riviera Maya no existía, ni de nombre. Cuando arrancó Cancún, ni siquiera había vías de comunicación. Relata Daniel Ortiz, el primer ingeniero residente: "Algún fin de semana, en el 70 o el 71, se me ocurrió irme a Xel-Há, para conocer la costa. Eso sí estaba muy en pañales. Hice ocho horas para recorrer 102 kilómetros, 75 de los cuales eran una brecha infernal."

Pese a que la carretera se mejoró, pese a que el empresario Pablo Bush estableció un fraccionamiento y un hotel de cabañas en Akumal, pese a que el presidente Echeverría creó un fideicomiso para desarrollar la zona (Fidecaribe, que controlaba la franja costera desde Akumal hasta Xel-Há, unos 17 kilómetros), las cosas no habían cambiado mucho dos décadas después.

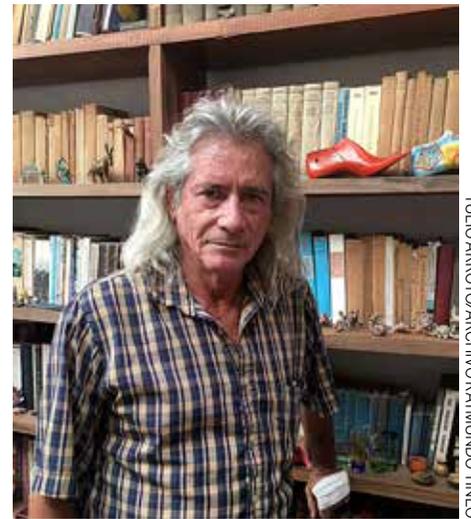
## Fernando Martí

El testimonio de tres gobernadores consecutivos puede dar idea del pausado ritmo de transformación:

Pedro Joaquín Coldwell (1981-87): “Casi al término de mi mandato, hice una gira por lo que ahora es la Riviera Maya, que entonces se le conocía como Corredor Cancún-Tulum. En algún momento del recorrido, en la camioneta, cerré los ojos y me pregunté que haría si, en lugar de estar concluyendo mi gobierno, lo estuviera iniciando. Entonces percibí que debía ser la fundación de dos ciudades nuevas, Playa del Carmen y Tulum.”

El sucesor, Miguel Borge Martín (1987-93), fue más allá: “Elaboramos un plan para ordenar el crecimiento del Corredor, que comprendía cinco poblaciones: Ciudad Nizuc, Puerto Morelos, Playa del Carmen, Chemuyil y Tulum. Se trataba de organizar el uso del suelo y se hizo un trabajo muy serio, muy profesional. Por desgracia no se aplicó, el Gobierno federal no nos hizo caso.”

El siguiente, Mario (Ernesto) Villanueva (1993-99): “Fui a ver a Zedillo cuando andaba en campaña y le dije, extendiéndole la mano: ‘Tocayo, perdóname que te diga Ernesto y que te salude así. Es la última vez que lo hago. En lo sucesivo te voy a decir Señor Presidente y te voy a saludar



TULLIO ARROYO/ARCHIVO RAMMUNDO TINEO

**El cronista Raymundo Tineo.**



TULLIO ARROYO/ARCHIVO RAMMUNDO TINEO

**En 1986, Playa no era mucho más que un muelle para cruzar a Cozumel.**



TULLIO ARROYO/ARCHIVO RAMMUNDO TINEO

**Una imagen de la arteria más cosmopolita de Playa, la 5ª Avenida, entre las calles 6 y 8, en el año 1992.**

**Puerto Morelos en la década de los 90, apenas un caserío sobre la playa. En la gráfica, sobre el litoral, se aprecian los masivos arrecifes que han impedido (por suerte) la construcción de un puerto.**



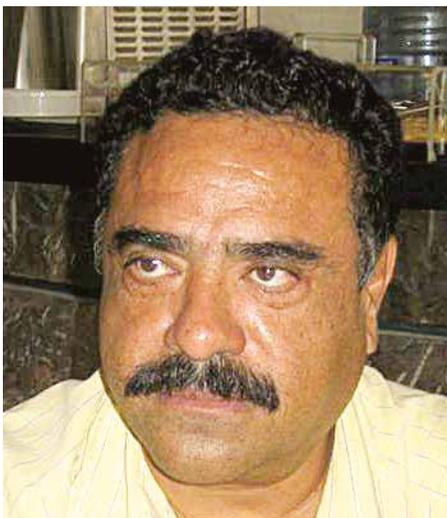
así, y puse la mano con la palma para arriba, como pidiendo dinero. Me preguntó qué planes tenía y le hice ver que el más importante era la carretera hacia el sur, que con eso podíamos llevar el desarrollo de Cancún al resto del Estado.”

En resumen, a finales de los 80 no se percibía Playa del Carmen como una ciudad y a mediados de los 90 distaba de ser un polo de desarrollo. Refuerza esa imagen el cronista de Playa del Carmen, Raymundo Tineo: “Yo llegué en el 84, Playa tendría entonces unas 50 o 60 casas, concentradas alrededor del parque. Había un par de hoteles modestos, el Molcas y el Balam-Há, los demás eran hostales y galerones con hamacas, como el camping La Ruina. Algunas familias rentaban cuartos, o ponían pequeñas fonditas. La verdad, nos visitaba un turismo muy poco exigente.”

Continúa Tineo: “La principal actividad era la pesca, y el comercio con los turistas que cruzaban a Cozumel, sobre todo de artesanías. Algunos tenían puestos, pero en su mayoría eran vendedores ambulantes. En el parque estaba una escuela primaria, la Niños Héroes, una capilla, una tiendita y el único teléfono público, que pertenecía a un ejidatario. También funcionaba una papelería. Playa era un pueblo, en toda la extensión de la palabra.”

Marciano Toledo, quien se convertiría en el primer presidente municipal, pinta un cuadro similar: “Prácticamente había dos calles: la Avenida Juárez, que comunicaba el jardín con la carretera federal, y la 5ª Avenida, que sólo llegaba a la Calle Sexta, o sea, eran dos cuadras. La mayoría de los habitantes eran pescadores, o ejidatarios. Yo fui de los primeros que se dedicó al comercio, a la venta de artesanías. Pero sí veíamos el potencial turístico. Una vez pusimos un letrero en la carretera que decía *Bienvenidos a Playa del Carmen, la alberca más grande del mundo*, porque nos metíamos al mar 100 o 150 metros, y el agua apenas nos llegaba al cuello.”

En aquel entonces Playa dependía del municipio de Cozumel, que la tenía en total abandono. Los lugareños debían cruzar el canal para hacer cualquier trámite, y las peticiones para abrir oficinas públicas del lado continental eran ignoradas sin piedad. Así se fue gestando cierto ánimo separatista. Añade Toledo: “Se formaron algunas organizaciones



**Marciano Toledo.**

## Fernando Martí

empresariales, la Cámara de Comercio, la de restauranteros, la de hoteleros, aunque apenas teníamos 400 cuartos. Pero el aglutinante principal fue el huracán *Gilberto*, que hizo pedazos el destino. De Cozumel no podíamos esperar nada: ellos estaban atendiendo su propia destrucción. Eso nos obligó a valernos por nosotros mismos y nos abrió los ojos.”

Por lo que hace al turismo, como no existía un *plan maestro* ni nada parecido, el crecimiento se fue dando en forma espontánea, por iniciativa personal de algunos empresarios, que adivinaron el potencial de la zona. En esa etapa del despegue, tres proyectos destacan por su audacia y su visión de futuro.

El primero, el fraccionamiento náutico Puerto Aventuras. Relata su principal promotor, Román Rivera Torres: “Provengo de una familia de desarrolladores. No importa qué estudies, siempre terminas construyendo fraccionamientos. Yo conocí la zona como constructor, hice cosas en Cancún y luego construí un pequeño hotel al sur de Playa, Aventuras Akumal, de 40 cuartos.”

Continúa Rivera Torres: “Mi padrino, el profesor Carlos Hank González, quería invertir en esta zona. Así que me pidió que buscara terrenos. Me dijo: donde yo compre, tú compras al lado. Así que recorrí la costa palmo a palmo, conocí todos y cada uno de los lotes, por aire y por mar, entrando con machete, a ver dónde era tierra firme y dónde era manglar. Al final, nunca me asocié con el profesor, pero ahí surgió la idea de hacer un fraccionamiento pegado al mar, con un campo de golf, y ahí encontramos la ubicación perfecta, al norte de la caleta de Chakalal!”

El arranque tuvo algo de incierto: “Compré siete parcelas colindantes, unas 320 hectáreas en total. Al principio no pensaba hacer una marina, pero mi exsuegro, Guillermo Van Wielink, que es holandés, me sugirió la idea. Vinieron expertos de Europa y los Estados Unidos. Al final, fue una constructora mexicana, la de Paco Lando y Francisco Escanero, la que propuso hacer una marina tierra adentro. Así se fue perfeccionando la idea.”

Según Rivera Torres, la tramitología fue un auténtico calvario. Tanto así, que los constructores sacaron permisos para explotar un banco de materiales, no una dársena. Con ese pretexto, iniciaron en octubre del 87

**Román Rivera Torres concibió el mayor proyecto náutico del Caribe mexicano: Puerto Aventuras.**



ARCHIVO ROMAN RIVERA TORRES



ARCHIVO HISTÓRICO DE CANCÚN

**El pionero innovador,  
Román Rivera Torres.**

la excavación de mil 950 metros lineales de canales, y dibujaron planos para meter a sus costados 85 lotes, para un total de 680 departamentos en condominio. Todo eso quedó aislado del mar por un delgado tapón de tierra, a la espera del permiso oficial para conectarlo.

Pero la suerte estaba de su lado: “No hizo falta el permiso. En septiembre del 88 nos pegó el huracán *Gilberto* y las olas montañosas derribaron el tapón. Cuando amaneció, los canales se habían inundado. Ya teníamos nuestra marina.”

Puerto Aventuras siguió creciendo en los siguientes años. Cuando se terminaron y se vendieron los lotes de la primera marina, Rivera Torres decidió hacer la segunda (3 mil 350 metros lineales, con 160 lotes), y luego la tercera (mil 600 metros lineales, para un centenar de lotes). Hoy, el complejo tiene cerca de 3 mil llaves hoteleras, más de un millar de condominios, 450 posiciones de atraque y alrededor de 3 mil habitantes permanentes.

Sin duda, la confianza de Rivera Torres en su proyecto actuó como un imán para otros inversionistas, que entendieron que la maduración de la costa era cuestión de tiempo. Ese fue el caso de Miguel Quintana, comerciante del ramo mueblero en la Ciudad de México (Diseño, Moda in Casa, Pali), quien llegó a la región en el 85, buscando terrenos para construir una casa.

Relata Quintana: “Román me enseñó Puerto Aventuras y luego me mandó a ver otros terrenos, entre ellos Xcaret, del cual era propietario con varios socios. El terreno me fascinó. Así que les hice una propuesta algo temeraria: me comprometo a invertir cinco millones de dólares, les dije, a cambio del 70 por ciento de lo que resulte.”

Quintana hizo desmontar la maleza que rodeaba la laguna costera, teniendo en mente la edificación de un conjunto de fastuosas residencias. Pero a base de dar vueltas, caminar la playa, explorar los cenotes e inspeccionar las cavernas, terminó con una idea diferente: un parque. Aquí

## Fernando Martí

no vamos a vender mas que boletos de entrada, le informó a sus socios, ofreciendo comprar la parte de quienes no estuvieran de acuerdo.

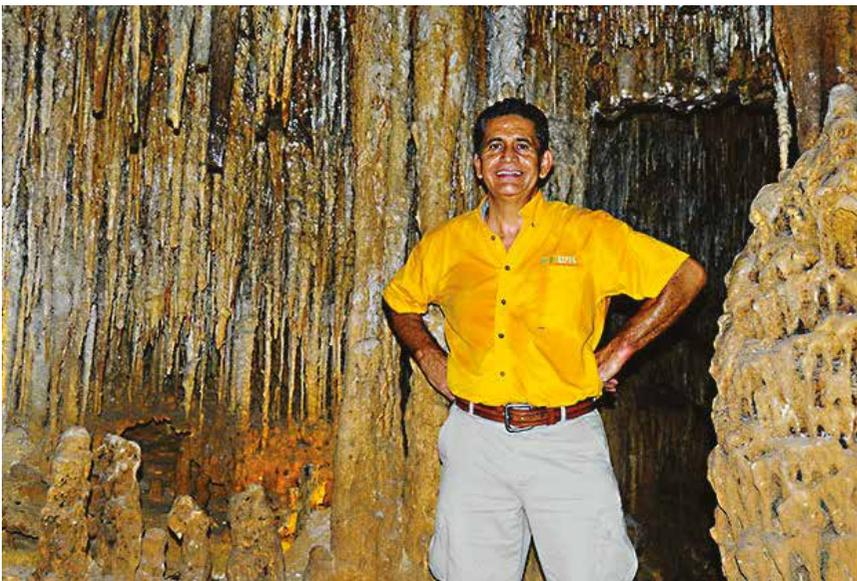
Más cómodos en el negocio inmobiliario, algunos decidieron salirse: “Al final nos quedamos los hermanos Constandse (Óscar, Marcos y Carlos), con el 30 por ciento, y yo con el 70 que quería desde el principio. Y más o menos así seguimos hasta la fecha.”

Quintana empezó su proyecto construyendo un río subterráneo, a base de unir, mediante túneles labrados en la roca, las numerosas cavernas del subsuelo. En condiciones normales, el agua de lluvia que capta la península de Yucatán fluye hacia el mar a una velocidad hipnótica, por un subsuelo rocoso repleto de cuevas, similar a un queso gruyère. Al construir sus túneles, Quintana permitió que los turistas hicieran bajo tierra un recorrido de 530 metros, flotando a muy baja velocidad y descubriendo un mundo oculto de estalactitas.

Junto al río se colocó todo lo demás: el museo de maquetas de las ruinas mayas, la hacienda henequenera, el teatro al aire libre, una playa artificial (rodeada por una escollera que se convirtió en delfinario), los restaurantes de palapa, y con el tiempo, el juego de pelota, el panteón, el segundo y el tercer río subterráneos, un teatro gigantesco (el Tlachco, con seis mil localidades), una capilla abierta con vista al mar, un salón de fiestas subterráneo (en una caverna), un acuario, un mariposario, un orquidiario, y un largo directorio de diversiones conexas, como la Gran Travesía Sagrada de los Mayas (en canoa, hasta Cozumel), o la Noche de Muertos.

Apunta Quintana: “Aquí siempre tenemos algo en construcción. Practicamos lo que yo llamo *arquitectura al llege*. No hacemos planos, ni proyectos: sólo construimos. Si funciona, lo dejamos. Si no, lo tiramos y lo volvemos a hacer. Todo mundo opina y, por lo general, la decisión de la mayoría se impone.”

Con esa peculiar aproximación, Quintana ha levantado otros seis parques y ha consolidado su marca a nivel internacional. El esfuerzo



ARCHIVO HISTÓRICO DE CANCÚN

**Junto a sus estalactitas,  
Miguel Quintana Pali.**



EXPERIENCIAS XCARET



EXPERIENCIAS XCARET

promocional de la empresa implica un gasto de varios millones de dólares, pero arroja muy buenos dividendos. Vengan de donde vengan, los turistas exigen visitar Xcaret, que hoy figura como uno de los negocios líderes del Caribe mexicano.

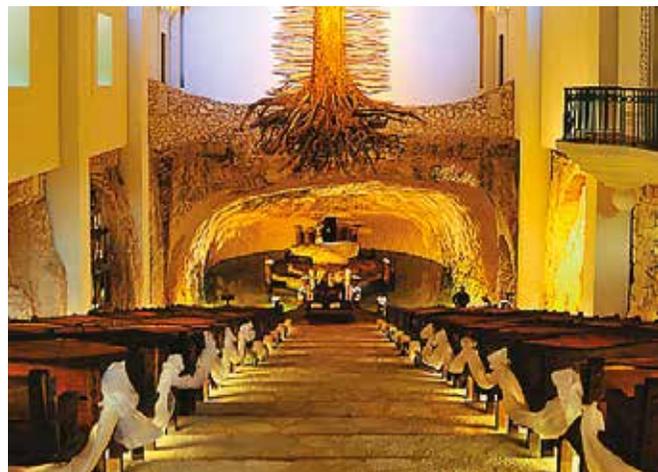
Concluye Quintana: “De seguro, el éxito de Xcaret atrajo otros capitales. Así es el negocio del turismo: un buen producto en medio de muchos buenos productos, y los turistas no dejan de venir.”

Una reflexión similar hicieron los promotores del tercer proyecto pionero, el desarrollo inmobiliario y hotelero Playacar, que también arrancó a mediados de los 80. Ubicado en un predio de 400 hectáreas, aldeaño al casco urbano de Playa del Carmen, aquí la improvisación estaba fuera de lugar: el *plan maestro* era detallado al extremo, siguiendo la escuela de Fonatur.

Impulsado por el Grupo Sidek-Situr, propiedad de los hermanos Jorge y José Martínez Buitrón, Playacar tenía dos elementos bien definidos: una zona hotelera, conformada por una veintena de lotes alineados sobre el frente de playa, de cuatro kilómetros de largo; y un fraccionamiento de alto nivel, con algunos centenares de lotes, lo mismo casas familiares que condominios, distribuidos alrededor de un campo de golf, cuyo diseño fue encomendado al despacho de Robert Von Hagge.

La empresa tenía un activo adicional: una especie de genio maléfico de las finanzas llamado Ken Prysor, quien armó lo que técnicamente se conoce como una burbuja inmobiliaria, o sea, especuló al alza con los precios de los lotes, pero logró cerrar suficientes ventas para mantener el espejismo a flote. Coloridas presentaciones impresas a todo lujo, viajes a España para entrevistarse con todas las cadenas hoteleras, más una intensa y costosa campaña de relaciones públicas, le permitieron a Prysor colocar buena parte de los predios, aunque la construcción de los inmuebles demoró todavía algunos años.

El problema fue que Sydek quebró. En el 95, al incurrir en mora en sus créditos internacionales, el consorcio fue sometido a una auditoría, la cual reveló que los hermanos habían contraído deudas por 2 mil 268 millones de dólares, pero sólo tenía 805 millones en activos como respaldo. Todo terminó en un enredo judicial, plagado de litigios y



embargos, donde como siempre nadie fue a dar a la cárcel. Por suerte, la infraestructura de Playacar estaba terminada y la mayor parte de la zona hotelera ya no figuraba entre las propiedades de la empresa.

Pese al empuje de esos pioneros, a mediados de los 90 el Corredor Cancún-Tulum seguía siendo un destino de playa modesto, con poco más de 3 mil habitaciones, una fracción de las 20 mil que ya sumaba Cancún. Pero a partir del 97 el proceso se disparó. Actor central en ese episodio fue el secretario de Turismo federal, Óscar Espinosa Villarreal: “Cuando Zedillo me nombró, me pidió enfáticamente que buscara inversiones españolas para Quintana Roo. Así que le hablé a un amigo de toda la vida, Plácido Arango, quien organizó una comida con los principales representantes de la industria en su restaurante de Madrid, El Bodegón. Te voy a sentar frente a Gabriel Escarrer, el mandamás de Sol Meliá, me dijo, a él lo siguen mucho las cadenas mallorquinas. Así fue: les presenté mapas y gráficas, y al final de la comida me dice Escarrer: esto lo tenemos que repetir en Palma de Mallorca.”

Continúa Espinosa Villarreal: “A los pocos días, Escarrer juntó en su casa a los principales hoteleros: Luis Riu, de los Riu; Simón Pedro Barceló, de los Barceló; Abel Matutes, de Fiesta Hotel; Miguel Fluxá, de Iberostar, y varios más. De entrada les dije: señores, yo estoy dispuesto a ser gestor para que sus inversiones no encuentren obstáculos, y tengo la autoridad del Presidente para hacerlo, pero a cambio les pido hacer un compromiso para construir en Quintana Roo 10 mil cuartos de hotel. Paso a enseñarles planos y gráficas, hablamos un poco de leyes y de trámites, y al final, cuando hacen uso de la palabra, cada quien se fija una meta: yo hago mil, dice uno; yo hago dos mil, dice otro; y así sucesivamente. Al término de la velada, yo tenía en el bolsillo un apunte con nombres y apellidos que sumaba las 10 mil habitaciones.”

El interés por atraer capital español era lógico, tomando en cuenta que más de la mitad de los visitantes de la zona eran europeos. De hecho, se estaba generando un turismo diferenciado: Cancún, para los americanos; el Corredor Cancún-Tulum, para los europeos. Fue en ese trance cuando se decidió buscarle al destino un nuevo nombre.

Testigo de ese proceso fue el mercadólogo Martín Ruiz Cuevas: “Los hoteleros no estaban contentos con llamarse Corredor

**El amplio menú de diversiones le ha dado a Xcaret una proyección internacional. En las gráficas: una visita al acuario, el río subterráneo, el pueblo maya y la capilla construida dentro de una caverna.**



**El fraccionamiento pionero.**

**Las inversiones españolas se dejaron venir en bloque durante la gestión de Óscar Espinosa al frente de Sectur. En la gráfica, durante la inauguración del complejo Barceló, con el gobernador Joaquín Hendricks y el obispo Jorge Bernal.**



ARCHIVO HISTÓRICO DE CANCÚN

Cancún-Tulum. No tiene identidad, decían. No es pegajoso, alegaban. Sobre todo, les incomodaba la traducción, *Cancún-Tulum Corridor*, que de verdad no significa nada. Así que decidieron contratar a alguien que hiciera una propuesta y la elección recayó en Servando Acuña."

Acuña manejaba una firma de mercadotecnia en Cancún: "Por invitación de Carlos Constandse, asistí a una junta en el hotel Las Palapas, de Gunter Spath. Ahí estaban Martha Ramírez, una persona de mucho empuje, que durante todo el proceso llevó la voz cantante del grupo; el francés Jacques Tizné, Oswaldo y Tere Losa, y otros más. Textualmente me dijeron: no nos gusta la palabra *corredor*, no somos un *corredor*. Luego empezaron a decir lo que sí eran: Tulum, Paamul, Xpu-Há, Xcacel, hasta salió una palabra antigua, Xamanhá. De alguna manera, todos tenían un apego sentimental por el nombre Playa del Carmen, pero sabían que eso dejaba fuera a la mayoría."



ARCHIVO HISTÓRICO DE CANCÚN

**Martín Ruiz Cuevas.**

Acuña les propuso un concepto novedoso: buscar una marca destino, esto es, un nombre que los identificara a todos, pero que no fuera un lugar específico. Tras acordar sus honorarios, que pagaron de su bolsa los miembros del comité, puso manos a la obra. Lo primero fue visitar y definir cada uno de los sitios que abarcaría el concepto: "Teóricamente, el Corredor se extendía desde Puerto Morelos hasta la biosfera de Sian Ka'an, unos 125 kilómetros de litoral. Así que levantamos una especie de inventario con las características de cada sitio, su flora y su fauna, sus atractivos, sus vías de acceso. Encuestamos 22 lugares y, cuando terminamos, nos dimos cuenta que teníamos 22 destinos distintos, de una diversidad increíble, una gama de atractivos muy superior a la que tenía Cancún."

Cada semana, Acuña acudía ante el improvisado comité a reportar los avances: "También estudiamos a nuestra competencia, los destinos del Caribe. Eso se había decidido desde el principio, la importancia de identificarnos como un destino del Caribe. Y encontramos que en su imagen, todos tenían fuertes ligas con la cultura africana, lo mismo el Caribe francés de Martinique que el inglés de Barbados, lo mismo el holandés

## Fernando Martí

de Bonaire que el español de Cuba. Nosotros, desde luego, teníamos algo mejor: dos mil años de civilización maya, que además era nuestra, no había sido importada de ningún sitio.”

Con sus primeras conclusiones, Acuña pasó al desarrollo de la marca. Lo primero que efectuó se llama en mercadotecnia un *position analysis*, que arrojó la conclusión de que no debían identificarse, como el resto del Caribe, como un destino de cruceros. Luego vinieron las sesiones focales (*focus group*), un total de 24, pidiendo la opinión de turistas de carne y hueso: alemanes, italianos, franceses, españoles, y en menor medida, americanos y mexicanos.

En esas sesiones se empezó a manejar el nombre *Riviera Maya*, para evaluar la aceptación y el rechazo: “Queríamos manejar una marca que le dijera algo a los europeos, el mercado americano no nos interesaba. En aquel tiempo, el 80 por ciento de los visitantes venía de allá, era natural que fueran nuestro objetivo. Los alemanes nos dijeron que en la secundaria estudiaban la cultura maya. Los franceses opinaron que el nombre Riviera sugería sofisticación y lujo, pensando obviamente en su Riviera. A los americanos no les decía mucho: ellos destacaron el concepto de comunidad cerrada (*gated community*). A los mexicanos, desde luego, les fascinaba la vinculación con una cultura prehispánica.”

Luego vino la prueba final, una serie de 400 entrevistas directas: “Y ahí sí arrasó el nombre *Riviera Maya*. Cuando le presenté los resultados al comité, ya ni siquiera hubo discusión.”

Pese a que el número de sus integrantes se había incrementado, el comité había trabajado en lo oscuro, sin ninguna representación formal, pero con el apoyo de los incipientes organismos empresariales. El siguiente paso fue convencer a los políticos: primero al alcalde, Rafael Medina; luego al gobernador, Mario Villanueva; por último a la secretaria de Turismo, Silvia Hernández. Ni qué decir que todos quedaron fascinados con el resultado, así que se procedió al lanzamiento formal de la marca, que tuvo lugar en el auditorio de Xcaret, exactamente el 28 de noviembre de 1997.

Pero quien más se entusiasmó con el nuevo nombre fue el siguiente alcalde, Miguel Ramón Martín Azueta, al grado de que propuso modificar la Constitución estatal y llamar así al municipio. Contaba a su favor el momento político: en 1993, al instaurar el octavo municipio, el gobernador Mario Villanueva le había impuesto el nombre de *Solidaridad*, en alusión al programa consentido del presidente en turno, Carlos Salinas de Gortari. Pero Salinas terminó su gobierno totalmente desprestigiado, lo mismo que el programa Solidaridad, y Villanueva terminó aún peor, prófugo de la justicia.

Recuerda Miguel Ramón: “Hicimos una convocatoria pública y, claro está, surgieron otras propuestas. Algunos opinaban que había que respetar el nombre histórico, Playa del Carmen. Otros preferían seguir así, sobre todo el grupo de Chano Toledo, que había estrenado el nombre de Solidaridad y decía que reflejaba la actitud de la población. Pero la gran mayoría estaba convencida del nuevo nombre: Riviera Maya.”



ARCHIVO SERVANDO ACUÑA

Servando Acuña.



El primer logo del nuevo multidesestino.



IQ CANCÚN NOTICIAS

**Miguel Ramón Martín.**

El caso es que surgió un escollo: el gobernador Joaquín Hendricks se opuso en redondo. Cauteloso ante las implicaciones políticas, consciente de que Salinas de Gortari se ofendería, le pidió al alcalde congelar el proceso. Miguel Ramón porfió y logró que el Cabildo aprobara el cambio, tras lo cual la minuta se mandó al Congreso del Estado, con un resultado previsible: con el veto del gobernador, la Cámara rechazó la iniciativa.

De cualquier modo, Miguel Ramón siente que su contribución al desarrollo de Playa fue otra: “Durante mi gestión, creamos el concepto de la Quinta Avenida. En ese entonces, la Quinta era una calle de tierra apisonada, donde empezaban a funcionar restaurantes y boutiques. Así que me reuní con los comerciantes y les propuse adoquinarla, y de paso, hacerla peatonal. Yo terminé el tramo de la Sexta hasta la Constituyentes, y eso se convirtió en un imán turístico, permitió que los turistas que se hospedaban en Playacar visitaran la ciudad.”

Esa sencilla fórmula llegó justo a tiempo, coincidiendo con el boom en la construcción de cuartos. En los siguientes cinco años, el inventario pasó de 4 mil 900 a 15 mil 200 habitaciones. Playacar se saturó en un santiamén y en todos los rincones del Corredor se empezaron a levantar complejos turísticos.

Recuerda Martín Ruiz Cuevas: “Las cadenas hoteleras españolas se dejaron venir en bloque. Estaban literalmente desesperadas por invertir, porque las cajas de ahorro se asociaban con ellos, o les daban créditos con intereses ridículos, a plazos larguísimos, de 30 años o más. Era el negocio de la vida.”

Aunque en menor escala y pagando otro tipo de intereses, los inversionistas mexicanos también vieron la ventana de oportunidad. El grupo Palace, de los hermanos Roberto y José Chapur, abrió varios paradores a lo largo de la costa (Moon Palace, Aventura Palace,



TRIP ADVISOR

**La Quinta Avenida: un concepto tan sencillo como una calle peatonal ha tenido un alto impacto en la popularidad del destino.**

## Fernando Martí

Xpu-há Palace). El Grupo Xcaret se asoció con Occidental, para abrir un hotel aledaño al parque. Mayan Palace, de Daniel Chávez, inauguró un complejo cercano a Playa, en tanto Grupo Sunset, de Romárico Arroyo, construyó en las cercanías un resort ecológico, Hacienda Tres Ríos. Lomas Travel, de José Luis Martínez; Real Resorts, de Fernando García Zalvidea; Original Resorts, de Diego de la Peña, y con mayor timidez, Grupo Cancún, de Abelardo Vara, también incursionaron en la zona.

Desde luego, ese aluvión de inversiones distorsionó por completo el patrón de crecimiento. Como no había dónde vivir, junto a los hoteles se instalaban campamentos para los trabajadores, reviviendo las escenas del Cancún prehistórico. Los constructores buscaban mano de obra y, cuando no la encontraban cerca, la traían de sitios tan distantes como Mérida y Villahermosa. Algunos obreros cubrían la semana laboral, y regresaban a sus lugares de origen el fin de semana, pero poco a poco se fueron quedando, y las ciudades que quería planificar Miguel Borge empezaron a crecer en forma espontánea, y ni qué decir, desordenada.

De nuevo Rivera Torres: “Yo planeé un poblado de apoyo del otro lado de la carretera, destinado a vivienda para los trabajadores de Puerto Aventuras. Pero de repente empezaron a llegar de todos lados. Mi cálculo inicial fue para tres mil habitantes; ahora hay 15 mil.”

En ese trance, el gobierno del Estado decidió moderar el ritmo. En aquellos momentos, algunos empresarios se habían agrupado en torno a una Asociación de Propietarios e Inversionistas, que manejaba un techo de crecimiento astronómico: 235 mil cuartos. Apunta el gobernador en turno, Joaquín Hendricks: “No había ningún criterio técnico para sustentar esa cantidad, salvo los deseos de los propietarios de cada lote. La autoridad le preguntaba a los dueños, cuántos cuartos vas a construir, y ellos mismos fijaban la densidad, más que nada para especular con los precios de venta. Era un auténtico caos.”

Hendricks le encargó a su secretario del Medio Ambiente, Víctor Alcérrec, elaborar un plan de ordenamiento, el famoso POET: “No fue el primero, pero sí fue el más conflictivo. Revisamos cada lote, sus colindancias, sus cuerpos de agua, su capa vegetal, y de ahí fuimos definiendo sus vocaciones y sus densidades. En la mayoría de los casos redujimos drásticamente la densidad por hectárea, pero fuimos honestos, fuimos parejos, y los inversionistas entendieron que era por el bien del destino. Saturar el litoral iba en contra de sus propios intereses.”

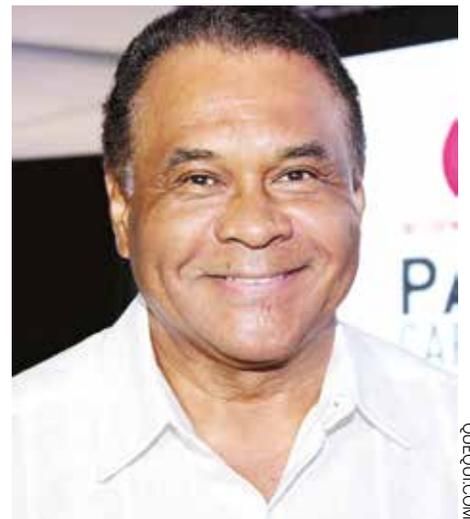
Al final, el POET de Hendricks redujo la cifra mágica a 90 mil habitaciones, que algunos siguen considerando excesiva: “Cuando terminamos, los más contentos eran los propios inversionistas. Quizás haya que hacer ajustes, pero al menos ya hay un principio de orden.”

En cambio, lo que resultó imposible de ordenar fue el crecimiento de los núcleos urbanos. El paraje que resintió con más fuerza los efectos de la migración fue, desde luego, Playa del Carmen. Por suerte, como cabecera del nuevo municipio, ya tenía alguna capacidad de gestión, y al menos se contaba con un cabildo y con un presupuesto.



NOTICIASTERRA.COM

**Mario Villanueva.**



QUEQUI.COM

**Joaquín Hendricks.**

**El alumbrado de la carretera tuvo un gran impacto en términos de opinión pública.**



ARCHIVO HISTÓRICO DE CANCÚN

Resume la problemática urbana Gabriel Mendicuti, quien fuera alcalde durante el apogeo migratorio (2002-2005): “El primer gran problema, gravísimo, era la vivienda. No teníamos terrenos, la Colosio era una invasión, el tema del ejido no estaba resuelto. Pero habíamos aprendido mucho de Cancún, ya no tuvimos que pasar por la fase de prueba y error. Yo me puse como meta construir 17 mil viviendas en mi administración. Les expliqué el problema a los inversionistas, a los españoles, y los invité con amabilidad pero con firmeza a pagar sus impuestos, para poder meter la infraestructura necesaria. No llegué a la meta, pero logré entregar 14 mil viviendas.”

Y agrega: “A los promotores de vivienda les di muchas facilidades, pero los obligué a construir escuelas, áreas comerciales, centros deportivos, lo que fuera. Yo no acepté áreas de donación: esas se te llenan de vagos y malvivientes. A los propietarios de terrenos en la carretera les dije, paguen el predial e ilumino la carretera. Así se hizo, y se fue creando un ambiente de confianza, los empresarios veían que sus impuestos se transformaban en obra social. Al tercer año de gobierno, puedo decirlo, todo era coser y cantar.”

Su sucesor en el cargo, Carlos Joaquín González (2005-2008): “Todo crecía en forma desmesurada. En mi trienio, el número de habitantes aumentó 50 por ciento. Ahí, lo más importante fue la disciplina en los planes de crecimiento. No puedes improvisar, ni hacer excepciones: tienes una meta y hay que enfocarse a cumplirla. Y tienes que mostrar firmeza ante las invasiones y las colonias precaristas. Cancún se les salió de las manos, y hoy 40 por ciento es irregular.”

En 2005, tras el embate del huracán *Wilma*, a Carlos Joaquín le tocó vivir el momento en que la Riviera se convirtió en el primer destino turístico de México, superando a Cancún en capacidad de alojamiento: “Traíamos una dinámica impresionante, tres mil, cuatro mil, hasta cinco mil cuartos nuevos por año. *Wilma* no nos pegó tan fuerte como a Cancún, muchos hoteles siguieron operando, o cerraron por pocas



UNIÓN CANCÚN

**Gabriel Mendicuti.**



VOCERÍA DEL GOBIERNO DE Q. ROO

**El alcalde Carlos Joaquín González.**

semanas. En 2006, cuando los hoteles de Cancún seguían en reparación, la Riviera llegó a 30 mil cuartos, y en 2008, a 35 mil. También la ciudad registró un crecimiento bárbaro. En unos años llegaron Plaza Las Américas, Centro Maya, Wall-Mart, Chedraui, Comercial Maya, Soriana, Sam's Club, Cinemex, Cinépolis. Así que ese momento fue imperceptible, fue parte de un proceso."

Un proceso que continúa hasta la fecha, aunque la historia volvió a repetirse: en 2008, el Congreso de Quintana Roo decretó la creación del noveno municipio de la entidad, Tulum, con una superficie de 2 mil kilómetros cuadrados, mismos que le fueron sustraídos a Solidaridad, que de esta manera perdió el 46 por ciento de su territorio.

Recuerda Víctor Mas Tah, quien presidió el primer Consejo Municipal: "Era una vieja inquietud de los tulumenses, que querían ser municipio desde que se creó el Estado. Entonces no se pudo, no había población, no había comunicaciones, pero con el tiempo el proyecto maduró. Félix González apoyó la idea y Carlos Joaquín entendió que era lo mejor a futuro. Él tenía mucho de qué ocuparse: Solidaridad estaba en su apogeo, tenía un ritmo de crecimiento increíble."

La propuesta al Congreso, presentada por el diputado Gastón Alegre, pasó sin contratiempos. Añade Mas: "En el primer año demostramos que podíamos ser un municipio solvente, cerramos la gestión con un superávit operativo de varios millones de pesos. Además, construimos el parque, iniciamos el alumbrado, pavimentamos la avenida principal y empezamos a trabajar en el plan parcial de desarrollo. En fin, lo que necesita un nuevo municipio."

Fue un acomodo oportuno, porque en la siguiente década el nuevo municipio creció en forma explosiva. La estrecha carretera que conecta el casco urbano con la zona arqueológica, y que se prolonga a la reserva de la biosfera de Sian Ka'an, se llenó de instalaciones turísticas a tal velocidad, que ya no fue posible ampliarla. En su mayoría, se trata de



ARCHIVO HISTÓRICO DE CANCÚN

**Víctor Mas Tah.**



ANTONIO DÍAZ

**Tulum, la vieja ciudad amurallada de los mayas, es el municipio turístico de mayor crecimiento en el país.**

pequeños paradores que se ajustan a la moda boutique, y que de momento, a pesar de su aspecto rústico, cobran por estancia las tarifas más elevadas del país. Un éxito similar se registró sobre la carretera a Cancún, en el tramo entre Tulum y Akumal, donde se han edificado hoteles masivos, que operan en la modalidad todo incluido. A la fecha, Tulum ya suma unas 10 mil habitaciones de hotel, que lo colocan de golpe en el sexto o séptimo lugar entre los destinos de playa del país.

De cualquier forma, aunque en términos políticos Solidaridad y Tulum sean entidades distintas, en cuestiones turísticas no se pueden disociar del concepto Riviera Maya. Lo mismo que Puerto Morelos, no existen fronteras naturales a lo largo de los 130 kilómetros de litoral, y los tres destinos comparten los mismos atractivos, la misma carretera y el mismo aeropuerto (el de Cancún). En la mente de los turistas, la Riviera Maya es una unidad, que se extiende desde el aeropuerto de Cancún hasta los límites de Sian Ka'an, más allá de que las asociaciones de hoteles, los fideicomisos de promoción y los gobiernos municipales le quieran poner límites, para demarcar sus cotos de poder.

Esa Riviera Maya extendida tiene el mayor inventario hotelero del país (más de 45 mil habitaciones), el mayor flujo de turistas (pronto llegará a cinco millones) y una considerable capacidad de crecimiento. Sobre el litoral, en los claros que aún no se ocupan, no es disparatado pensar en algunas decenas de miles de cuartos extra, en más parques de diversiones,

## Fernando Martí

en otros campos de golf, en un recinto ferial, en un puerto de cruceros (aun con la oposición frontal de los hoteleros) y en un sinnúmero de opciones recreativas. Del otro lado de la carretera, la Riviera podría ser punta de lanza para conquistar un mercado que siempre ha estado en la lista de los pendientes: el turismo de aventura. Con su formidable catálogo de cenotes, ríos subterráneos, lagunas costeras, arrecifes y caletas, parajes selváticos, fauna y flora nativa (la mayor variedad de aves del país y muy pocos *bird-watchers* observando), muchos de ellos en condición virginal, e incluyendo los numerosos vestigios arqueológicos que aún no han sido restaurados, esta podría ser la base para expandir el turismo al interior del estado, concretando de paso el viejo anhelo de llevar los beneficios del negocio a las comunidades mayas.



MEXICODESTINOS.COM



NATIONALGEOGRAPHIC.COM

**El turismo de aventura ya se inició en Quintana Roo, con la exploración del extenso sistema de cenotes que existen en la península, que suma miles de afloramientos. El buceo en esas cavernas es un deporte de moda.**

Desde luego, la expansión tiene que atender el requisito de siempre: la infraestructura. La construcción de una nueva carretera, o una remodelación integral de la existente, se está convirtiendo en un imperativo, porque la actual está saturada, es peligrosa y, para colmo, atraviesa por el centro de Playa del Carmen y de Tulum. Una alternativa que se ha manejado es proyectar un tren rápido (o no tan rápido: los turistas no suelen tener prisa y el paisaje es encantador), con pocas paradas a lo largo de la ruta, donde se instalarían terminales para distribuir a los pasajeros en las cercanías. Otro pendiente importante es la construcción de un aeropuerto local, atorado por la presión de ASUR, que no quiere competidores en el negocio. Son proyectos de gran envergadura, que de momento no promueve activamente ninguna autoridad.

Aun sin tren rápido, sin aeropuerto propio y sin carretera nueva, la Riviera Maya seguirá ocupando por bastantes años el liderazgo turístico nacional. Ningún destino tiene el mismo imán para los inversionistas, la misma potencialidad de crecimiento y el mismo atractivo para los visitantes. En ocasión de la creación del municipio de Tulum, el alcalde en turno de Solidaridad, Carlos Joaquín González, declaró: "Asistimos al surgimiento de un coloso del turismo internacional."

Un buen pronóstico, que tiene que ser ampliado en su alcance, porque el verdadero coloso incluye Tulum, incluye Playa, incluye Puerto Morelos, con el tiempo va a incluir a Sian Ka'an y a la Zona Maya, y es universalmente conocido y reconocido como una fábrica de ilusiones que responde al nombre de Riviera Maya. ●