



HISTORIA de  
**HOTELERÍA Y TURISMO**  
en **MÉXICO**

HÉCTOR PÉREZ GARCÍA

UNIVERSIDAD DE GUADALAJARA

# Historia de hotelería y turismo en México

UNIVERSIDAD DE GUADALAJARA

Itzcóatl Tonatiuh Bravo Padilla

*Rector general*

Miguel Ángel Navarro Navarro

*Vicerrector ejecutivo*

José Alfredo Peña Ramos

*Secretario general*

Centro Universitario de la Costa

Marco Antonio Cortés Guardado

*Rector*

Remberto Castro Castañeda

*Secretario académico*

Gloria Angélica Hernández Obledo

*Secretaria administrativa*

# Historia de hotelería y turismo en México

Héctor Pérez García

Universidad de Guadalajara  
2015

Primera edición, 2015

D.R. © 2015 Universidad de Guadalajara  
Centro Universitario de la Costa  
Av. Universidad 203, Delegación Ixtapa  
48280 Puerto Vallarta, Jalisco

ISBN: 978-607-742-291-4

Impreso y hecho en México  
*Printed and made in Mexico*

# Contenido

Prolegómenos	9
Mi visión	9
Código de ética en el turismo	13
Prólogo	23
<i>Luis Reyes Brambila</i>	
Prólogo. Un camino hacia la conciencia turística...	27
<i>Eduardo A' de Lima</i>	
Introducción	29
<i>Héctor Pérez García</i>	
CAPÍTULO I Inicio y evolución del turismo	33
A partir de la Edad Media hasta el siglo XIX	35
El hospedaje en México hasta el siglo XX	53
La hotelería de mis tiempos	65
Acapulco	65
Cancún y la Riviera Maya	105
Guadalajara	118
La Ciudad de México	128
Los Cabos	157
Mazatlán	166
Monterrey	178
Puerto Vallarta	186
Las cadenas hoteleras en México	207
CAPÍTULO II Una visión crítica del turismo	243
El negocio inmobiliario	245
Ética y todo incluido	253
La problemática turística de México en el siglo XXI	282
Tianguis Turístico	296

Una visión crítica del turismo	309
<b>CAPÍTULO III Hojas sueltas</b>	<b>379</b>
Asociaciones y clubes turísticos	381
La Asociación Mexicana de Hoteles y Moteles –2010–	381
La Chaîne des Rôtisseurs –2014–	389
La figura del <i>concierge</i> europeo	393
Las agencias de viajes	496
Skâl Club orígenes	401
La educación hotelera en México	406
La capacitación profesional en Hoteles Camino Real	406
La Escuela Mexicana de Turismo	
institución pionera de la educación hotelera	407
Escuela Mexicana de Turismo –1973–	408
Turismo vs. Hotelería	414
Educación turística –2008–	417
La aviación y la hotelería	421
Las líneas aéreas en la hotelería	421
Historia de la aviación en Puerto Vallarta	421
La aviación en Acapulco	429
La aviación comercial en el turismo	436
Personajes en la hotelería y el turismo	443
<b>CAPÍTULO IV Desafíos y oportunidades</b>	<b>501</b>
La hotelería en México en 2008	503
Las grandes empresas del turismo mundial	509
Hotelería trasnacional en México –2009–	512
La hotelería española en México –2014–	516
El <i>marketing</i> moderno –2014–	518
Calidad y hotelería informal –2014–	522
Hotelería privada –2012–	525
Tendencias en el turismo –2014–	527
Los mejores hoteles del mundo –2012–	530
Bibliografía	533

# Prolegómenos

## Mi visión

### *Sobre el turismo en México*

México tiene el potencial y podría ser una potencia mundial en turismo; tiene al lado el mayor mercado emisor de turistas del mundo; es inmensamente rico en su geografía; montañas, desiertos, playas y ciudades coloniales. Su cultura e historia es plena de tradiciones, etnias, gastronomía, pero...

Tal vez el mayor desafío que enfrenta el turismo en México sea la falta de una política turística de Estado. La industria se reinventa sexenalmente con nuevos demiurgos al frente de una gran burocracia que grava el costo de cada turista extranjero que atrae el país.

Un país dependiente en alto grado de los ingresos del turismo (9% del PIB) que adolece de una ley federal de turismo que privilegia el caos y la disonancia social.

La industria turística mexicana es la única que hace negocio explotando el patrimonio social de las comunidades donde opera sin hacerlas participes de las utilidades, de manera equitativa.

Si bien, la inversión extranjera debe ser bienvenida en países como México, ésta debe llegar dispuesta a acatar las leyes locales. Los gobiernos harían bien en examinar con rigor el desempeño social de las inversiones españolas.

Los grandes negociantes del turismo internacional (conocidos como operadores), emplean sus recursos para influenciar y moldear la demanda y condicionar la oferta, en su propio beneficio.

La industria turística «mexicana» lo es cada vez menos. La fuga de recursos tolerada por las autoridades coloca al país en condiciones de maquilador de su propio patrimonio.



### *Sobre leyes, normas y controles*

En materia turística México es un país sin leyes: se aplica una ley que no es vigente; existe otra que no se aplica y ya es obsoleta. La industria requiere de leyes que normen no sólo a la hotelería, sino a todos los segmentos de la industria: desarrolladores, operadores, agentes de viaje, restauración turística, tiempos compartidos y el todo incluido en los hoteles.

Una ley de turismo debiera tener como objetivo primordial el establecer reglas y normas que fomenten la competitividad y la equidad entre los segmentos económicos que participan en la industria; promueva su desarrollo equilibrado en un marco de sustentabilidad y proteja a los inversionistas nacionales. Debería contener lineamientos para la profesionalización de los trabajadores de la industria y privilegiar su contratación en negocios de procedencia extranjera.

México necesita una ley que garantice que lo que en el país se vende, en materia turística, aquí se quede y pague impuestos. En este aspecto estamos atrasados pues el monto de las fugas se resiente en las economías locales.

**Ética, responsabilidad social y sustentabilidad (o, empresas socialmente responsables).** Con frecuencia han sido los desarrolladores turísticos los actores principales en el drama de la sustentabilidad en nuestras zonas costaneras.

Sería deseable la involucración de las empresas hoteleras extranjeras en los problemas sociales de las comunidades donde operan. Desde la oferta de puestos directivos hasta la adquisición de productos locales, sin pasar por alto su involucración al desarrollo social y cultural.

Todas las empresas turísticas, nacionales o extranjeras, deberían interactuar con la comunidad donde operan para coadyuvar a alcanzar la finalidad del turismo: creación de riqueza, no únicamente la creación de empleos de infanterías.

Serán las naciones que mejor preserven su medio ambiente y sobre todo conserven su identidad histórica, cultural y gastronómica, los países que habrán de participar de manera plena en la extraordinaria derrama económica del turismo en el futuro.

### *Sobre el costo social del turismo*

En la medida en que un destino vacacional llene las expectativas del viajero, el valor de la experiencia vacacional se aprecia. Al contrario, si el centro vacacional ha entrado en un estado de decadencia, su valor se deprecia.

Es la cultura de los pueblos, lo que los identifica y hace única y diferente ante todo lo que le es ajeno. La inversión de este patrimonio en pos del turismo es el capital de riesgo que aporta la comunidad en el negocio.

Para comprender el fenómeno turístico moderno habría que utilizar las ciencias sociales y la antropología, esencia del comportamiento humano.

El turismo tiene varias facetas; es glamoroso y seductor, pero también puede ser nocivo; sus secuelas sociales y culturales sobrepasan con frecuencia los beneficios económicos.

El turismo también se caracteriza por contaminar social y culturalmente. Es naturaleza humana el imitar y en ello adoptamos costumbres ajenas que nos alejan de nuestras tradiciones, valores y virtudes, propias de nuestra cultura.

**El turismo y los políticos.** El turismo es también una actividad seductora; ha seducido a los políticos que pretenden involucrarse en una actividad altamente técnica y especializada.

Ahora vemos a diputados, alcaldes, gobernadores y altos funcionarios preocupados por el turismo, a su manera. Prefieren ignorar que el turismo es una actividad que exige un alto grado de profesionalismo y que ayudarían mejor convertidos en facilitadores que en protagonistas.

El tianguis turístico es un mercado entre ofertantes y posibles compradores, no es lugar para políticos. El clima de negocios se enrarece con la presencia y consecuencia de personalidades políticas.

**El turismo de masas.** El perfil del turista de «paquetes» es uno de poco poder adquisitivo que antepone el precio a la calidad y que es presa de los grandes operadores extranjeros; que nos han llevado al nefasto sistema del todo incluido, sistema depredador de la economía en las comunidades anfitrionas (más del 50% de las divisas generadas por turismo, en México dependen de los destinos resort u hotelería de playa, donde se ha asentado el sistema del todo incluido).

El turismo de masas, además de devaluar a la industria, desmerece el profesionalismo culinario-gastronómico del país. No sólo eso, sino que se ha provocado el desarrollo paralelo de una industria alimenticia de baja calidad, para satisfacer los bajos precios que pagan los hoteles de esa modalidad. Habría que reconocer que existen hoteles que operan bajo el sistema del todo incluido que lo hacen con calidad, sin embargo es mínimo su número frente al total.

Los países líderes en turismo mundial, si bien han acogido la moda de la propiedad fraccional o «tiempo compartido» como un segmento de la industria, no favorecen la práctica del «todo incluido» en su territorio. Los estudiosos del turismo opinan que este concepto es lo último que le quedaría a cualquier destino turístico. No se puede ir más abajo.

Serán las naciones que mejor preserven su medio ambiente y sobre todo conserven su identidad histórica, cultural y gastronómica, los países que habrán de participar de manera plena en la extraordinaria derrama económica del turismo en el futuro, recordando que *marketing* turístico es satisfacer las necesidades y expectativas del huésped, no los caprichos del propietario del negocio.

**El turismo de cruceros turísticos.** México invierte millones de dólares en infraestructura portuaria turística, sin tener barcos, mientras los cruceros extranjeros no se abastecen de nada en nuestro territorio. Sólo dejan toneladas de desechos de todo tipo y alrededor del 0.5% de los ingresos totales que por turismo recibe el país.

### *Sobre turismo de calidad*

Los cuatro pilares que sustentan el edificio del turismo, son: calidad, servicio, cultura y marca.

Conceptos que en la hotelería se confunden con más frecuencia de lo deseado. Puede haber calidad ahí donde no existe el lujo y puede haber lujo ausente de calidad; así de sencillo.

En cuanto al servicio, también suele confundirse con el servilismo. El servicio debe ser enmarcado en la dignidad y la eficacia; en el conocimiento del alma del negocio: el huésped. Un error frecuente en la apreciación del turismo es confundir la actitud de los prestadores de servicios turísticos, con la eficiencia, la eficacia y la honestidad. Un taxista puede ser amable y simpático, pero al mismo tiempo intenta timar al turista.

La actitud positiva de los anfitriones no debería justificar la falta de calidad en los servicios o productos que se entregan a los huéspedes. Es la percepción del turista lo que permanece en su memoria mientras las sonrisas se desvanecen.

La calidad en la hotelería mundial se encuentra con mayor frecuencia en establecimientos de corporaciones transnacionales que acumulan conocimientos, experiencia y han desarrollado altos estándares para satisfacer a sus huéspedes.

Los recursos intangibles de las grandes corporaciones internacionales son difícilmente igualados por operadores independientes, desde que César Ritz impulsó este tipo de hotelería en las grandes ciudades del mundo hace más de un siglo.

El mayor activo de una empresa turística son sus recursos humanos. Los empleados de la línea frontal; primer encuentro entre el huésped y el hotel, o entre el cliente y el prestador de servicios, es vital. La mayoría de los huéspedes o turistas jamás conocen al gerente de la empresa, pero es posible que se lleven como recuerdo imperecedero el servicio de un portero, un mesero o una camarista.

Los taxistas son un contacto frecuente entre un turista y la ciudad anfitriona. Son de hecho la primera impresión del visitante, y por desgracia el eslabón más débil en la cadena de servicios al turismo.

Un gran bien harían los directores de hoteles turísticos al evitar las frases plastificadas que emplean sus operadoras de teléfonos; la sinceridad es producto de la actitud, no de la aptitud escenificada.

## Código de ética en el turismo<sup>1</sup>

### *Introducción*

El impacto real o aparente del turismo, como actividad socioeconómica en el medio ambiente y en la sociedad, ha contribuido en forma importante a la aparición de una contracultura, representada por un número creciente de ecologistas, medio ambientalistas y regionalistas, pero sobre todo de intelectuales que señalan a la actividad como una forma de contaminación social, ecológica y de escasos beneficios para las zonas o destinos en que ésta se desarrolla. Con ello, sólo contribuyen a acrecentar los problemas de identidad nacional y de preservación del patrimonio histórico-cultural y natural. Este movimiento pretende soslayar en algunos casos con conocimiento de causa, los efectos positivos que el turismo tiene para la sociedad, el patrimonio y los bienes que de la práctica de éste se generan o pueden llegarse a generar.

1 Por Rafael Suárez Vázquez (1975). *Código de ética en el turismo*. México, D. F.: Fundación Miguel Alemán Valdés.

Es cierto que en múltiples destinos la acción del turismo provoca que los problemas se acentúen, pero no es éste el que directamente los provoca, ya que, por ejemplo, el crecimiento de zonas de marginación que carecen de servicios mínimos; la migración de lugareños y los fenómenos de transculturación, así como el deterioro del medio ambiente, se deben más a la falta de una planeación estratégica que a la actividad económica misma. Por ello, es importante destacar que no obstante que el desarrollo sustentable produce en una primera instancia deterioros del medio social y ambiental su capacidad de generación de recursos permite, por un lado, restaurar los daños que sobre una zona específica provoca la afluencia de turistas, y por el otro, la de instaurar programas preventivos, los cuales tarde o temprano, por los efectos de crecimiento de la población, se darán por algún tipo de actividad económica.

Lo anterior pronostica un cambio en el desenvolvimiento del turismo a nivel nacional para los próximos años, que sin duda habrá de traducirse en el establecimiento de nuevas políticas y reglas que contribuyan al desarrollo de la actividad turística, bajo una nueva dirección congruente y acorde a las condiciones que el país requiere.

La actividad turística como quehacer humano y socioeconómico, requiere de consideraciones éticas y morales por parte de aquellos que la planean, la dirigen, así como de quienes la ejercen, directa o indirectamente. Para entender este planteamiento, es importante abordar al turismo desde la perspectiva de aquellos que participan en la elaboración de un producto turístico o en su caso en la prestación de un servicio, y los beneficios que el consumidor —que en este caso será el turista—, recibe de estos.

El turismo surge como expresión de la libertad de tránsito, del derecho al descanso y a la recreación y de la libertad de aprender. Se puede definir a partir de la decisión de una o varias personas de viajar a un sitio específico con el propósito de realizar cierto tipo de actividades productivas o recreativas, o simplemente apreciar el panorama, convivir con la naturaleza y disipar la mente mediante el descanso sustentado en la utilización de una serie de servicios que garanticen su estadía en el lugar que se ha querido visitar.

Para que lo anterior se cumpla, es necesario que existan prestadores de servicios y entidades económicas dedicadas a la atención del viajero, mismas que en la medida en que sean capaces de satisfacer sus necesidades y expectativas con calidad, oportunidad y a precios razonables, obtendrán la remuneración

correspondiente y equitativa que cubra el servicio prestado, siempre en el marco de la Ley. En este aspecto es importante reflexionar sobre cuál debe ser el precio justo que garantice la calidad de la estadía del turista; y en ese sentido, si los precios se forman a partir de la libertad de concurrencia y de, la libre competencia con equidad, y con el fin de explotar la actividad y no al turista, podemos considerar que con ello nos acercamos a esquemas más justos, porque beneficiarían a los propios turistas, a los prestadores del servicio y aquellos que indirectamente también reciben beneficios por la actividad realizada, como son los servicios complementarios y los sistemas tributarios locales, estatales y el federal.

Cualquier viaje, independientemente de su motivo, abarca tres etapas: arribo, estadía y retorno, mismos que se enmarcan entre dos puntos fundamentales, como son el origen-destino y el destino-origen. Lo anterior se da en un sentido simple, en virtud de que actualmente se manejan mezclas mercadológicas complejas en el turismo, las cuales comprenden productos variados con más de un destino para el viajero, por lo que se podría ampliar mediante la inclusión intermedia de otro punto como podría ser: destino-destino.

Para catalogar las diferencias entre los tipos de práctica del turismo —no en el sentido de «motivo de viaje» el cual ya está clasificado por la Organización Mundial del Turismo—, sino el de quienes lo practican; como es el caso de personas de la localidad, del estado, de la región, de otras partes del país o extranjeros. El manejo y servicio se condiciona a las costumbres, posibilidades y recursos de la zona en que se atiende al turista. Esto, en un momento dado, será el factor que sustente el porqué del atractivo turístico y de la demanda que genera un determinado sitio o lugar.

En el turismo existen una serie de condicionantes de la atención, entre las que se tiene la temporalidad, entendida desde dos puntos de vista: el caso de la demanda del mercado por periodos vacacionales y otra referente al clima y condiciones meteorológicas.

Esto obliga al prestador y a la propia empresa turística a manejar diferentes estrategias y mezclas mercadológicas. El tamaño de las empresas y sus escalas económicas también condicionan la capacidad de atención; la infraestructura, los servicios públicos en la zona o destino turístico, la capacitación de todos aquellos que intervienen en la prestación del servicio, los niveles educacionales y la conciencia que maneje hacia los visitantes la población en su conjunto, contribuirán de manera significativa.

En virtud de lo antes expuesto, y considerando que en el turismo existen múltiples relaciones en las que participan los sectores que integran la sociedad, es necesario establecer una serie de reglas éticas en la prestación del servicio turístico, mismas que en ningún momento pretenden tomar el carácter de obligatorias, porque ello fomentaría la sobre regulación de la actividad, sino que su principal propósito será el de mejorar los niveles en la prestación de los servicios, lo que contribuirá a generar una mayor conciencia empresarial y a engrandecer a quienes participan y desarrollan la actividad.

Considerando:

- Que moral es la ciencia que enseña las reglas que deben seguirse para hacer el bien y evitar el mal;
- Que la ética es parte de la filosofía que trata de la moral y de las obligaciones del hombre;
- Que un prestador, empresa e institución turística se constituye como un oferente de servicios o productos a cualquier persona que pueda cubrir su costo, sin importar ni hacer distinción de la nacionalidad, sexo, raza o credo;
- Que toda aquella persona que cuente con un establecimiento turístico, o labore en ella, se considera de profesión prestador de servicios turísticos, y que su principal cualidad deberá ser la vocación de servicio hacia: quienes demanden sus servicios, productos e instalaciones;
- Que de la calidad, oportunidad y precio del producto o servicio que se preste, dependerán la competitividad y el engrandecimiento de su profesión, el buen prestigio de la actividad turística del destino, de la ciudad o región donde se localice su establecimiento o instalaciones, y por ende de la nación;
- Que como prestador de servicios, mantiene derechos y obligaciones para con la sociedad, y que estos son irrenunciables; y
- Que de la excelencia en la capacitación y el adiestramiento que se imparta a los trabajadores y dirija a sí mismo, dependerá su grado de profesionalización, la productividad de su negocio y su imagen institucional ante todos aquellos que utilicen sus productos o servicios.

## *Reglas*

### **Efectos del turismo en la sociedad.**

Artículo I. Todo empresario o prestador de servicios no debe omitir que su participación en la actividad turística se desenvuelve tanto en una cultura de

negocios como en una cultura tradicional, permitiéndole la primera colocarse en una categoría social que aspira a altos ingresos y poder económico, que permita desarrollar a la empresa, crear fuentes de empleo y autofinanciar actividades productivas; la segunda implica, respetar el hábitat natural del entorno turístico, así como vivir la historia, filosofía y tradiciones de donde se es originario o se radica, haciendo honor de las artes y la buena vida que, al proyectarlos, garanticen la identidad nacional, regional o local del lugar donde se encuentren o desarrollen sus negocios. Estos contrastes entre las dos culturas, redundan en el desarrollo armónico de la actividad turística y de los que en ella participan. Esto equivale a sintetizar y armonizar los valores competir y compartir como paradigmas de la prestación del servicio.

Artículo II. Es obligación del prestador de servicios turísticos reconocer que todos los participantes en la actividad, sean patrones o empleados, son personas valiosas, con capacidades y derechos, como son: la dignidad, la razón y la libertad, y en ningún momento se debe pensar en despersonalizarlas, pues se les reduciría en su categoría, provocando ineficiencias en la operación de la actividad y de las propias empresas.

Artículo III. La enajenación y el aislamiento de personas participantes en la actividad representa una distancia entre el prestador de servicios turísticos y personas del entorno, fallas que, en un momento dado, no pueden ser subsanadas por sistemas administrativos externos, sino por el compromiso y participación directa del mismo prestador hacia sus colegas, empleados y habitantes de la localidad en donde se desarrollan.

Artículo IV. Exaltar, promover y difundir el recurso turístico, geográfico, histórico o cultural, del entorno en que se desenvuelve la actividad, repercute directamente en el buen desarrollo a futuro de la empresa turística y de la propia actividad.

Artículo V. Proyectar una conducta positiva y honesta por los prestadores de servicios turísticos en otros campos de la actividad; el de los negocios, el de eventos sociales, el de la familia desarrolla una búsqueda de relaciones humanas más genuinas para devolver a los individuos y a su desarrollo la categoría de fines, y no de medios del sistema social en el que se desarrolla la actividad.

Artículo VI. El prestador de servicios debe tomar en consideración que su actividad es más turística que mercantil, aunque una conlleva a la otra; por lo cual, independientemente de las estrategias administrativas y mercadológicas



deberá considerar otros factores que le permitan evaluar el impacto social, ambiental y económico, y a la vez utilizarlo congruentemente como obligación para exigencia de sus derechos, en virtud de que al aumentar los bienes privados se requiere de un complemento proporcional de los servicios públicos que por lo general no son espontáneos sino producto de demandas de la sociedad.

Artículo VII. Mantener un interés desmesurado por los bienes materiales como consecuencia imprevista de los negocios turísticos repercute en el valor intrínseco inherente a los sistemas de producción y de consumo, por lo que bajo esquemas de calidad, el prestador debe pensar ante todo en desarrollar al unísono un esquema o sistema empresario-empleado-habitante que beneficie en conjunto al entorno, a la actividad y por ende al consumidor.

Artículo VIII. Provocar en la mente del consumidor necesidades o demandas falsas constituye un punto en contra del producto o servicio previamente pactado, por lo cual todos aquellos servicios complementarios, como adherencias al tronco principal de producto, deberán plantearse, con anticipación, como opciones y no como una imposición dentro del precio que en un momento dado deje una idea de engaño. Es importante permitir que el consumidor decida qué es lo que más le conviene, sin menospreciar en ningún momento la capacidad que el prestador tiene para sugerir servicios complementarios.

Artículo IX. Las ineficiencias o el abuso en particular de prestadores, empresas e instituciones turísticas provocan críticas y quejas sobre la actividad en su conjunto, que subsanarlas cuestan un gran esfuerzo, por lo que es importante manejarse bajo preceptos de congruencia y honradez.

### **Efectos de la competencia en el turismo.**

Artículo X. Informar veraz y oportunamente el comportamiento de la empresa turística hacia aquellos organismos públicos y privados relacionados con la actividad será materia voluntaria, pero, de llevarse a cabo, deberá ser con alto grado de responsabilidad y veracidad que permita integrar esta a los registros de información y patrones voluntarios necesarios para el desarrollo de la actividad.

Artículo XI. El compromiso de un prestador o prestadores de servicios asociados será el de diseñar y desarrollar productos o servicios para una actividad y estrato específico de la sociedad, según sea su conveniencia, el cual irá en función directa de los estudios de mercado previamente planteados guiándose siem-

pre por un sentido de profesionalismo y un espíritu de servicio que conduzcan a buscar un margen de utilidad razonable.

Artículo XII. Toda crítica constructiva, sustentada con elementos suficientes, constituye una mejora hacia la elaboración de productos y la prestación de servicios turísticos públicos, como privados, por lo cual el prestador de servicios está en su derecho y obligación de hacer notar en el momento en que se presente una anomalía que perjudique sus intereses y de la comunidad turística su inconformidad hacia los responsables, sean funcionarios públicos, privados o un gremio en particular.

Artículo XIII. La competencia de las empresas turísticas se debe sustentar en la eficiencia de las mismas y no en los favoritismos y canonjías que al respecto se pudieran dar por parte de alguna autoridad o de una posición gremial privilegiada, como podría ser el establecimiento de barreras hacia otros prestadores de servicios. Ante todo, y en favor de la actividad turística, se debe cuidar el ejercicio de una economía de libre mercado.

Artículo XIV. En caso de ser el único prestador de servicios turísticos en un destino, zona o región turística específica, deberá de considerarse como un privilegio del que no podrá aprovecharse en ningún momento para obtener utilidades desmedidas, que afecten directamente al consumidor y por lo mismo deterioren la imagen de la actividad en dicho lugar.

Artículo XV. La creación de corporaciones que se da con base en nuevos proyectos que generan nuevos servicios y productos turísticos es la forma más sana de competencia en la actividad turística, por el contrario de la adquisición desmedida de empresas de diferentes giros relacionados con la actividad. Es importante pensar siempre en la integración vertical de las empresas turísticas y ante todo buscar una especialización que las dirija hacia esquemas de productividad y calidad.

Artículo XVI. Comparar los servicios y productos con los de otros prestadores se hará con el fin único y exclusivo de determinar la calidad del producto o servicio, jamás con el de aplicar prácticas desleales que tengan un efecto negativo de la actividad y de los competidores ante la imagen del cliente.

Artículo XVII. Menospreciar al competidor menor es materia de deterioro de la actividad turística, lo que conlleva tanto una imagen negativa de quien la ejerce como de quien la recibe.

Artículo XVIII. Conocer la legislación mercantil es materia diaria de los prestadores, empresas e instituciones turísticas, con el principal objetivo de no caer en prácticas desleales de mercado. El desconocimiento de la ley, no es atenuante ante conflictos.

Artículo XIX. Cumplir con las obligaciones fiscales permitirá contar con los servicios indispensables para el buen desarrollo de la actividad, así como para la exigencia hacia aquellos que son los encargados de prestarlos, en caso de incumplimiento.

Artículo XX. Es importante alentar y desarrollar el sano intermediarismo en la actividad turística, siempre pensando adicionar un valor agregado que legitime márgenes razonables de utilidad al costo de los productos y servicios turísticos, que no recaigan directamente sobre el consumidor, y que desalienten la actividad de regiones o destinos específicos.

Artículo XXI. Cerciorarse de la calidad de otros productos o servicios involucrados con los de uno mismo será materia del prestador y no de los consumidores, por lo cual no se podrán esgrimir responsabilidades hacia otros prestadores de servicios, sino el único responsable, será el que venda el producto final.

### **Efectos del turismo en los consumidores.**

Artículo XXII. Todo prestador de servicios turísticos, por diferentes mecanismos, deberá velar por la seguridad del consumidor y de sus trabajadores mientras estos se encuentren gozando del servicio o participando en éste, ya sea en instalaciones propias o en el área de influencia de las mismas.

Artículo XXIII. La duplicidad de los esfuerzos realizados en la fuerza de ventas la multiplicidad de establecimientos de mayoreo y menudeo, de marcas y la publicidad innecesaria, satura los mercados y desorienta a los consumidores en el turismo, por lo cual los esfuerzos realizados en estos puntos se deben dar, de preferencia, en forma organizada por todos los participantes de la actividad turística, para el desarrollo integral de los propios destinos.

Artículo XXIV. Es importante considerar que el consumidor requiere y hace uso de mecanismos de defensa ante las prácticas fraudulentas o dolosas de prestadores de servicios turísticos que les hacen creer que van a obtener mejores productos o servicios los que después reciben, lo que lleva a la reflexión diaria del prestador, respecto de otorgar calidad y cantidad en lo prometido o previamente pactado.

Artículo XXV. Si de la práctica realizada en la actividad turística por el prestador de servicios o productos se llegara a afectar a terceros, aquél estará en obligación de reparar el daño causado en la misma proporción, hasta lograr la satisfacción justa de los afectados.

### **La capacitación en la actividad turística.**

Artículo XXVI. La capacitación de calidad a los empresarios y empleados en la empresa se refleja en una buena administración, por lo cual a falta permanente de la misma, se dan ineficiencias en la operación, que repercuten en los altos costos y mal servicio que recaen directamente sobre el consumidor beneficiando a la competencia.

Artículo XXVII. El desarrollo de una empresa se da en función del desarrollo de sus miembros o los que en ella participan, así como de aquellos que tienen una relación directa en los servicios o productos que se ofrecen. Por tal motivo es importante mejorar permanentemente las condiciones de vida de los empleados y trabajadores de la empresa o institución turística, lo cual sólo puede ser posible bajo esquemas de capacitación y adiestramiento, los cuales tienen efectos multiplicadores positivos para la actividad en su conjunto.

Artículo XXVIII. Los recursos destinados a la capacitación deberán entenderse siempre como inversiones, no como gastos de la empresa e institución turística. Capacitar al trabajador es desarrollar a la empresa, al propio trabajador, a su familia, al destino y por ende a la actividad y al mercado laboral.

Artículo XXIX. Apoyar la creación de instituciones de capacitación y la formación de capacitadores es materia fundamental para el desarrollo de los servicios y de los productos turísticos.

Artículo XXX. Reforzar la identidad nacional, las costumbres y salvaguardar la riqueza del lenguaje y la cultura es responsabilidad de todos aquellos que participan en la actividad turística, puesto que además de que forman parte del patrimonio histórico y cultural, se pueden constituir en el atractivo y el motivo de viaje de connacionales y extranjeros.

Artículo XXXI. Incorporar a la población oriunda en las zonas donde se desarrollen los destinos turísticos evita problemas de transculturación segregación racial, que únicamente dan como resultado áreas de marginación que deterioran la actividad en su conjunto, así como la imagen ante los posibles consumidores, respetando sus costumbres y creencias.

**Efectos del turismo en el medio ambiente.**

Artículo XXXII. Una de las obligaciones del empresario y de las autoridades es la de buscar el equilibrio social entre los bienes públicos y los privados, tomando parte de los costos que implica el impacto ambiental de los proyectos turísticos, mediante la fijación de estrategias de precios en los proyectos originales y como complemento a los impuestos y mecanismos subsidiarios que puedan absorber los costos sociales. De lo contrario, los reglamentos gubernamentales se harán necesarios para la solución de los problemas, desalentando un sentido autor regulatorio y de concertación.

Artículo XXXIII. Todo proyecto de desarrollo turístico deberá contar con un sistema de evaluación económica, social y ambiental que permita cuantificar su impacto real en los tres rubros, con el propósito de subsanar afectaciones a terceros.

# Prólogo

Luis Reyes Brambila<sup>2</sup>

En Puerto Vallarta vivimos del turismo y deberíamos vivir para el turismo. Lo mínimo: interesarnos y conocer del turismo.

Cuanto concierne al turismo debería ser cercano, familiar, sabido, actualizado y disfrutado, como lo son los equipos y jugadores de fútbol, con sus hazañas, marcas, retos, competencias, éxitos y tropiezos.

En la medida que sabemos más acerca de la historia de la hotelería mexicana, de sus personajes y de las anécdotas de quienes fueron grandes protagonistas de la actividad turística de nuestro país, lo primero que salta a la vista es que nos falta todavía por saber muchas y muy importantes cosas. Más aún si se trata de épocas de una gran relevancia para la industria turística de nuestro país en donde la hotelería de México alcanzó niveles de esplendor de los que nos habla emocionado el autor de este más que interesante libro.

Digno de elogio y de reconocimiento es el minucioso trabajo de investigación realizado por el autor de este libro en cuyo capítulo primero nos regala exquisito texto sobre el inicio y la evolución de la actividad turística a partir de la Edad Media y hasta el siglo XIX, labor para la que resulta fundamental una acertada interpretación de la historia. Difícil imaginar los sitios de consulta a los que Héctor Pérez recurrió para disponer de la información confiable y nos hable de cómo funcionaba el hospedaje hasta el siglo XX.

Lo que sí podemos imaginar es cómo era la hotelería mexicana en los tiempos en que Héctor Pérez fue uno de sus principales protagonistas: tiempos de esplendor, de excelencia, de glamur y de sofisticación, características que sólo hemos vuelto a ver en algunos resorts de nuestro país.

Aquéllos años dorados de los que mucho se ha hablado y escrito, nos han sido relatados por el propio autor en otros trabajos editoriales ya publicados en

2 Periodista jalisciense editor del diario *Vallarta Opina* con más de 30 años de publicación continua.

diversos medios y también como parte de las anecdóticas pláticas que ha ofrecido en numerosos foros.

Acapulco y la Ciudad de México, han tenido, sin duda alguna, la mejor hotelería en la historia de la industria turística de nuestro país. De ello, nos platica el autor de una manera más que interesante.

Así mismo, Héctor Pérez se refiere de manera amplia al acontecer hotelero en ciudades de la importancia de Guadalajara y Monterrey, de Mazatlán, de su querido Puerto Vallarta, de Cancún, de la Riviera Maya y de Los Cabos, destinos turísticos todos ellos cuya evolución es puntualmente conocida por el autor.

Aborda también el tema de las cadenas hoteleras en México y cómo influyeron éstas en el desarrollo de la industria turística de nuestro país, entre ellas la prestigiada organización de Hoteles Camino Real en la que Héctor Pérez García fue un directivo al más alto nivel durante muchos años.

Su visión crítica del turismo —en el capítulo segundo—, resulta de lo más interesante por las aportaciones que hace en el afán de corregir rumbos y establecer nuevas políticas públicas.

Igualmente, Héctor Pérez analiza con un amplio conocimiento temas tan atractivos y complejos como el negocio inmobiliario, la ética y el todo incluido, la problemática turística de México y el legendario Tianguis Turístico.

La educación hotelera en México es un tema de obligada lectura así como el de la aviación y la hotelería que incluye una interesante revisión a las historias en Puerto Vallarta y en Acapulco. De la misma forma, escribe sobre cómo ha influido la aviación comercial en el desarrollo de la industria turística mexicana.

Más que recomendable la lectura de las páginas en donde se escribe sobre los personajes en la hotelería y en el turismo.

El capítulo cuarto no tiene ningún desperdicio. En él se habla de los desafíos y de las oportunidades para la industria turística y se abordan —entre otros sugestivos temas—, las tendencias en el turismo, el *marketing* moderno y la calidad y hotelería informal.

De ahí, lo agradable y gratificante que es conocer ahora la obra escrita de un caballero de la industria turística leal a su vocación y fiel a sus convicciones. Formado y desarrollado en el negocio hotelero de calidad, Héctor Pérez García, autor de este libro, hizo de su profesión su pasión, disfrute y gusto vital.

Goza en serio sabiendo y haciendo en: hotelería, gastronomía y otras actividades de la industria de la hospitalidad. Tiene el conocimiento teórico y prácti-

co para hablar y escribir de estos temas con la sencillez de quien mucho sabe, sin el estorbo de necesitar presumirlo. Entiende de lo que trata y lo da a entender con la honestidad de quien está platicando de algo que le es familiar y sencillo, aun cuando sea de lo más complicado.

Para quienes debemos saber más del turismo y carecemos de estudios formales sobre el tema, éste repaso casi coloquial a los grandes temas turísticos, nos viene de maravilla para enterarnos, situarnos, conocer un honrado punto de vista técnico, manifestado con la claridad de un experto y explicado mediante comentarios y testimonios de alguien que vivió aquello de lo que está comunicando.

Para quienes tienen estudios formales de turismo, estas vivencias y opiniones fundadas de Héctor Pérez García, son un enriquecimiento a las necesarias perspectivas desde las que se deben conocer y estudiar los puntos fundamentales del turismo.

Se trata de un pensamiento útil del que no debemos prescindir. Compartir las enseñanzas que la vida profesional ha proporcionado a una persona generosa de espíritu, dispuesta a exponer abiertamente lo mejor de sus experiencias y criterios, con ese magnífico don que sólo tienen las personas sinceras, las personas veraces.

De ahí el entusiasmo con el que desde un principio se ha impulsado este proyecto de obra útil para la formación de una recia cultura turística, que resulta en verdad urgente en la comunidad de Puerto Vallarta.

Confío —con base en lo anterior—, en que este nuevo aporte editorial de Héctor Pérez García, tenga muchos lectores y ediciones, como sin duda se lo merece por su utilidad e integridad.

*Puerto Vallarta, octubre de 2014.*





# Prólogo

## Un camino hacia la conciencia turística...

Eduardo A' de Lima<sup>3</sup>

En *Historia de hotelería y turismo en México*, su autor presenta una visión que busca transmitir historia y al mismo tiempo conocimiento sobre parte del acontecer turístico, principalmente de México y cuáles han sido sus efectos y acontecimientos hacia adentro y hacia fuera del país.

Los años que enmarcan su vivencia, investigación, estudio, participación y notas en los diferentes ámbitos de la industria turística nacional e internacional, relatan pensamiento y acontecimientos que de manera sencilla llevan al lector a la reflexión, al discernimiento y a una mayor comprensión de aspectos que definieron en mucho el quehacer del turismo en México. Todo, aproximadamente cincuenta años, a partir de las décadas de los años sesenta y hasta la actualidad.

Por su contenido, éste es un libro excepcional. Sus diferentes capítulos dan la oportunidad de leerlo de manera vinculada sin estar estos empalmados y ligados a una historia enlazada. La particularidad de sus diferentes capítulos, da la impresión de que para Héctor Pérez, la intención de escribir este libro fue claramente la de compartir sin sujeción de reglas, sin sometimientos de propósito que no fuese el de comunicar, transmitir y dejar un testimonio útil a quienes hoy y mañana, trabajando por México en la industria del turismo y hotelería, enriquezcan su saber.

A lo largo de la lectura, sus juicios contundentes, también ponen de manifiesto las preocupaciones centrales, la necesidad de generar en México una mayor conciencia turística en todos los espacios turísticos del país, sobre todo en los políticos, en el de las universidades, en los círculos de comunicación.

De manera espontánea, pero sin buscar dar a su libro un toque de humor, el autor invita a participar en su libro —con un sentido de pertenencia que genera su espíritu de amistad— a colegas de la industria, que compartieron con él mo-

3 Consultor turístico, operador hotelero, ex funcionario de Hoteles Camino Real, egresado de la École Hôtelière de Lausanne, en Suiza.

mentos, días y años de trabajo de manera directa e indirecta. Les pide platicar de manera coloquial sus vidas hoteleras y turísticas. El enfoque aquí es nuevamente el de comunicar y acompañar al autor con colaboraciones y relatos personales que cuenten sus vidas, historias y emotividades por haber trabajado y trabajar en esta industria sin chimeneas. Lo anterior, persiguiendo dejar en el lector, relatos que no solamente forjaron las vidas de ellos, sino que influyeron en las de miles más.

Aunque parezca ostentoso escribirlo, el tiempo turístico y hotelero que México vivió en los últimos cincuenta años, sembró una dinámica de crecimiento en la industria que pocos países del mundo han tenido. Esto es algo, que se encuentra en la lectura de sus páginas.

En conclusión, se relatan temas interesantes, muchos de una trascendencia formidable para México. Sin embargo, el autor tendría que escribir varios libros más para contarnos cómo él ha sido y es uno de los pioneros hoteleros que con perseverancia inmutable —la cual le nace más del corazón que de su gran inteligencia—, persigue con obsesión franca su visión crítica: Sembrar cada día un gramo más de conciencia turística en este turísticamente inconsciente, México.

# Introducción

Héctor Pérez García

## El Qué

Apreciable lector; el libro que tiene en sus manos trata un tema apasionante pero a la vez contestable; la hotelería y el turismo vistos desde la perspectiva social y humana. El aspecto económico y financiero corresponde a otros trabajos más especializados, lejos de nuestro propósito. Por lo tanto, en este libro no se encontrarán estadísticas, indicadores, ni cifras comparativas del comportamiento turístico de nuestro país. Este no es un libro técnico; eso sí, un breve compendio histórico y anecdótico de una época del turismo, ya pasada. Una sinopsis de mejores épocas de nuestra hotelería, contada con palabras llanas por algunos de sus actores.

El turismo es ya una de las principales actividades económicas en el mundo entero; es un negocio en constante evolución y al mismo tiempo es una actividad social vulnerable a múltiples desafíos de la economía de las naciones.

Hubo un presidente de la República Mexicana que se refirió al turismo como una actividad frívola y aun cuando parezca disonante tuvo mucho de verdad. Al turismo le afecta no sólo los vaivenes de la economía, sino también, la ausencia de paz social, el clima, la política, y los prejuicios sociales: ahí donde acude el turismo pobre, los ricos emigran a nuevos lugares.

Encontrará el lector, algo de historia antigua y reciente que nos ayude a comprender mejor el sentido del turismo actual. Los viajes, sustento del turismo han sido parte consustancial del ser humano desde que se tiene memoria, por lo tanto el turismo sigue al hombre a donde vaya y su copiosidad o escases es siempre el resultado de su economía. El turismo crece a medida que más gente se emancipa económicamente.

Como cualquier otra actividad socioeconómica, el turismo se mide por periodos que trascienden en el tiempo. No se puede calificar por su comportamiento en periodos cortos ya que entran en juego múltiples variantes que lo

afectan. También es cierto que aun cuando a un centro turístico «le vaya bien» no significa que sea bueno para la comunidad en su conjunto. Le puede ir bien al sector hotelero, por ejemplo, y mal al negocio de los restaurantes.

Este libro no se ha escrito con rigor académico; en mucho es el fruto de experiencias personales y la contribución de otros que han vivido los mismos tiempos en otras partes del país. Pretendemos con esta obra impulsar el conocimiento de cómo se manejaba el turismo en el pasado reciente; y analizar con una visión crítica los temas que atañen a la actividad. No pretendemos abarcarlo todo; no ha sido nuestro propósito. Se trata de una visión limitada y tal vez parcial en cuanto a su vastedad, pero incluimos los segmentos más importantes sin faltar una sección de personajes de la hotelería y el turismo; hombres que han dejado su lugar a las nuevas generaciones.

Al escribir el presente libro deseamos transmitir a los amables lectores, ciertos aspectos del turismo que no son conocidos de manera normal o espontánea. Los estudiosos del turismo les llamamos: «Las facetas ocultas del turismo». Y, si en un país, una región o una ciudad puede gozar de éxito económico en la explotación del turismo, si ese éxito no es compartido en la comunidad receptora, el turismo no está cumpliendo con su finalidad: Crear prosperidad, riqueza y bienestar social. La asimetría socioeconómica es el cáncer del turismo en todo el mundo.

Pero el concepto del turismo también ha evolucionado. No ha perdido, sin embargo sus antiguos vicios de actividad selectiva social y económica. Mientras que el turismo de los afluentes adquiere lo último en amenidades de confort y lujo, el otro turismo; el de las masas es manipulado al mejor interés de quienes lo controlan y venden fantasías de *make believe*.

## El contenido

En el capítulo primero cubrimos los inicios de los viajes en el mundo antiguo y su evolución en Europa y Norte América hasta el siglo xx. La mayoría de los centros turísticos de nuestro país son cubiertos en este mismo apartado, con menciones sobre los principales aspectos de su evolución histórica; atractivos y hoteles.

En el capítulo segundo presentamos una serie de artículos con temas variados, todos pertenecientes al ámbito del turismo mexicano. Los temas se tratan con una visión crítica partiendo siempre del principio de lo que creemos debiera

ser la finalidad última del turismo. Se tocan temas controvertidos como el sistema del «todo incluido» y el negocio inmobiliario en los centros turísticos; y la problemática turística de México.

Al capítulo tercero le hemos llamado «Hojas sueltas». En este apartado hablamos de la educación turística en los años en que la industria despegaba en nuestro país. De las asociaciones de profesionales y sus promotores; hoteleros, agentes de viajes, gastrónomos, y ese personaje mágico que pulula en los hoteles de calidad: el *concierge*. El Tianguis Turístico, ahora itinerante, con sus aciertos y desaciertos; con su fanfarria y desencantos. Una feria de la industria de los viajes de la cual se han adueñado los gobernantes. Algo sobre la aviación en nuestro país y la gran aportación que siempre ha hecho en apoyo de la hotelería; sin hoteles ni aviones no habría turismo. Finalmente, algunos personajes de la hotelería y el turismo nos platican sus andanzas con sus propias palabras.

En el capítulo cuarto tratamos algunos «Desafíos y oportunidades» en la moderna visión del turismo mundial. La hotelería mexicana en el año 2008; año que fue como un parteaguas para la industria. Ese año que se ha convertido en un antes y un después. Comentamos brevemente sobre las grandes empresas del turismo; gigantescos consorcios que operan globalmente soterrados detrás de cien máscaras, pero que operan en todas las ramas del turismo mundial. La hotelería trasnacional en México; el *marketing* moderno y un fenómeno que ha venido surgiendo como respuesta a las recientes crisis económicas y financieras mundiales: la hotelería informal. Por último, una mención a la hotelería de lujo de la cual tan escasos estamos en este país.

Y dentro de todo, el texto se salpica con anécdotas y curiosidades relacionadas con el turismo o que tuvieron que ver con sus protagonistas. Anhelamos también arrancarle al lector, una sonrisa a sus momentos de lectura.



CAPÍTULO I  
Inicio y evolución del turismo





# A partir de la Edad Media hasta el siglo XIX

El hombre ha viajado desde que se tiene memoria y lo ha hecho por diferentes motivaciones; las primeras tal vez en busca de mejores condiciones de vida, conquistar y comerciar, y finalmente, en nuestros tiempos para disfrutar del ocio que le ofrece el tiempo libre que ahora nos permite la tecnología.

La historia del mundo es la historia de la lucha por el retorno a la unidad del hombre, lo cual desde siempre ha incitado al ser humano a superar regiones, cuencas, continentes, tribus, subculturas, subcivilizaciones, nacionalidades, imperios y zonas geopolíticas, eliminando fronteras para tender a una tierra, a un hombre o a una civilización culta o a una cultura civilizada.

Cada época ha tenido su escala sucesivamente menor, regida por los medios de comunicación: el hombre a pie, la tracción animal, la navegación interior y la oceánica, la de la máquina de vapor, la de combustión interna, la eléctrica y la aérea con su rápido desarrollo en nuestros días de velocidades supersónicas. Para recorrer el mundo el hombre ha sido esclavo de los recursos de la locomoción y del viaje.

## Los viajes en la época clásica

Un mundo sin viajeros sería un mundo sin hoteles, si a través de los siglos los viajeros no hubiesen requerido de mayores facilidades para alojarse la industria de la hospitalidad seguiría ofreciendo no más que una hogaza de pan, una jarra de vino y un montón de paja para las bestias. Sin embargo, esto no es así porque la industria de la hospitalidad se ha mantenido en transición constante para responder a las demandas y expectativas de un mundo viajero.

La industria de la hospitalidad ha transitado un buen trecho desde los primeros albergues donde las instalaciones no iban más allá de un espacio vacío para pasar la noche, frecuentemente, en el suelo sobre un montón de paja.

Ya en el siglo VIII a. de C., se acostumbraba en todo el mundo helénico, viajar para participar o sólo presenciar las competiciones deportivas que tenían lugar cada cuatro años en Olimpia. Se llegaban inclusive a pactar treguas en las guerras que frecuentemente sostenían entre sí las ciudades-Estados, a fin de garantizar y facilitar, en algunos casos con salvoconductos, el tránsito de concurrentes a los eventos olímpicos.

Es casi seguro que Heródoto (484-425 a. de C.) haya practicado sus célebres viajes, entre otras razones, con el fin de cerciorarse más a fondo de costumbres, formas de vivir y organización política de otros pueblos. Las aguas de propiedades curativas de algunos manantiales, apreciadas ya desde la antigüedad, son otro ejemplo de incentivo para numerosas personas, por esperanza de alivio a sus dolencias.

Conocemos ahora que el hospedaje ha pasado por muchas fases de evolución. Apenas hace siglo y medio que existen hoteles con instalaciones innovadoras tales como: máquinas hidráulicas, eléctricas, mecánicas, sistemas contables computarizados hasta los últimos adelantos de la ciencia y la tecnología aplicada a las ventas, las reservaciones y las gestiones financiera y fiscales.

Desde la edad antigua existían a lo largo de los caminos simples cobertizos vacíos para proteger a los viajeros de la intemperie y pasar la noche. Se «ubicaban a distancia que podía cubrirse en una jornada a pie». En el Oriente estos cobertizos, llamados *serais*, se ubicaban a lo largo de las rutas de las caravanas. Para un viajero extranjero encontrar abrigo antes del anochecer era mucho más importante que en nuestros días por los peligros inherentes a la naturaleza y a los asaltantes.

Sólo con una autoridad central y fuerte como lo fue el Imperio romano se podía confiar en la seguridad de los caminos ya que los albergues con ciertas comodidades se encontraban ubicados estratégicamente para el tránsito de militares y civiles. En las rutas importantes del Imperio, llamadas vías consulares, a cada milla de distancia marcada en piedra informaban la distancia de la siguiente aldea o ciudad. A intervalos existían también asientos de piedra para el descanso de los viajeros. A cada tercio de milla había un descanso llamado *statio* donde se ofrecían caballos en renta y cada treinta millas se ubicaba un *mansio* un albergue con mercaderías y hasta espacio para refrescarse con vino romano. Los mayores lugares de parada eran las *civitates*, ciudades donde usualmente se encontraban *hospitales* o albergues con ciertas comodidades, normalmente opera-

dos por las autoridades locales. No obstante, viajar en esos tiempos era además de penoso, peligroso.

A pesar de las dificultades para viajar probablemente viajó más gente en tiempos del emperador Nerón que en los años previos a nuestra era. «Mucha gente»; decía Seneca: «realiza largos viajes para visitar lugares remotos». Mientras que Plutarco hablaba de «trotamundos» que empleaban la mayor parte de su vida en caminos y barcos. Romanos educados viajaban a Grecia, Egipto para escuchar a filósofos famosos, retóricos o médicos o simplemente como placer.

Con la desintegración del Imperio que imponía la *Pax Romana*, los viajes de larga distancia sólo se hacían por razones muy importantes y usualmente protegidos, los viajeros, por guardias armados. Las peregrinaciones religiosas significaron una fuerte motivación durante el periodo después de la caída del Imperio romano. Las funciones hospitalarias recayeron entonces en organizaciones religiosas que operaban cadenas de monasterios, hospicios, hospitales o casas de huéspedes, lugares estos para encontrar descanso, refrescarse y pernoctar. Este tipo de hospitalidad significó pactos meritorios de obligaciones religiosas.

## Los viajes en la Edad Media

Después del caos que siguió a la caída del Imperio romano, tenemos conocimiento de un buen número de viajantes intrépidos que recorrían por tierra desde el Báltico hasta la China meridional, y seguían rutas ya establecidas, para intercambios comerciales; los realizaban los mercaderes de la Liga Hanseática, los árabes y algunos otros, procedente del orbe románico.

En la Edad Media destaca por sus célebres viajes el veneciano Marco Polo (1234-1323 d. de C.), quien llegó a convertirse en la figura legendaria tan comentada aún en nuestros días.

## El turismo religioso

De todos es conocido que por motivos religiosos partían con regularidad hacia lugares santos, densos grupos de peregrinos hindúes, budistas, cristianos y musulmanes, así como de otras creencias, los cuales nos han dejado crónicas y na-

rraciones que indudablemente en su tiempo fueron no sólo una fuente de informaciones sino prácticas guías para emprender esos viajes.

Siglos después de la caída del Imperio romano en la Italia del renacimiento se mostraba una vez más en la historia la vocación de los viajes, en este caso en la figura del peregrino, o para ser más exacto, del romero (Kostioukovitch, 2009). La noción de que Italia es un territorio de constante trasiego de gentes, lugar de tránsito y a la vez punto de llegada, tiene mil quinientos años de historia. Por Italia pasaban no solamente las mayores vías de comunicación del Mediterráneo sino también lo que es más importante, el camino que conducía a Tierra Santa, entre los siglos VIII y XII. Y a partir del siglo XIII fue además, para los cristianos de todo el mundo no sólo territorio de paso hacia Jerusalén, *sino de por sí meta fundamental de peregrinación religiosa*.

A ello contribuyó decisivamente la implantación por parte de la Iglesia romana, a finales del siglo XII, de un sistema de indulgencias e itinerarios de peregrinación expiatoria, la invención del purgatorio y la institución del jubileo. A diferencia de las penas del infierno, las del purgatorio no son infinitas, sino proporcionadas a los pecados. Y, lo que es más relevante, los tormentos que corresponden al difunto pueden ser reducidos y aún anulados por los sufragios (en exequias o dinero) de parientes y amigos.

Así, empezó la propaganda a favor de la peregrinación a Roma en vez de a Jerusalén. En 1240 Gregorio IX proclamó una indulgencia para todo aquel que hubiera rezado determinado número de veces en las basílicas romanas de San Pedro y de San Pablo. Y a partir de siglo XIV, tras la caída, en mayo de 1291, de San Juan de Acre, último bastión cristiano en Oriente, la exhortación a peregrinar a Roma sustituyó por completo la de visitar al Santo Sepulcro.

Roma fue pronto para los fieles «La nueva Jerusalén»; a Roma se trasladaron las sagradas reliquias tanto de Tierra Santa como de Constantinopla, y a Roma debía peregrinar todo cristiano de menos una vez en la vida, preferiblemente a pie y siguiendo determinadas rutas, para visitar la *mirabilia urbis*, las venerables reliquias que se custodiaban en siete iglesias famosas: Basílica de San Pedro, San Juan de Letrán, Santa María la Mayor, San Pablo Extramuros, Basílica de la Santa Cruz, San Lorenzo Extramuros y San Sebastián.

Y, así, a los lugares santos de la urbe afluyeron innumerables peregrinos. A quien hacía voto de ir a Roma se le daba en la Edad Media un nombre especial: romeo. Originalmente, romero era el término griego con que se designaba a los

peregrinos que iban a Palestina, aunque pronto, por influencia de una falsa etimología, empezó a aplicarse a los que iban a Roma.

El viaje del romero distaba de ser fácil. Antes de ponerse en marcha debía hacer testamento, convenía con la mujer la duración y forma de una posible viudez, pagaba sus deudas, se reconciliaba con todo mundo, recibía la bendición del sacerdote y procedía a procurarse el atuendo: esclavina, sandalias, bordón y morral. Los peregrinos que iban a Santiago de Compostela se colocaban una concha en el sombrero, los que iban a Jerusalén, un ramo de palma y los que iban a Roma, una placa con la imagen aqueropita de Cristo (Verónica).

En Roma convergen las rutas de los romeros procedentes de toda Europa, del norte de África y de Asia. La Ruta del Ámbar procedente del Báltico, atravesaba el Tirol; la Vía Normanda, desde Bizancio y Asia Menor, recorría Apulia, en el sudeste de Italia. Por la Vía Normanda llegaban también los habitantes de las costas del Mar Negro. La Vía Emilia (o Romea) partía de los Balcanes y de Europa Oriental y atravesaba Aquilea y Friuli, Véneto y Romaña. La Francígena nacía en Bretaña y llegaba a Roma cruzando Francia, el paso de San Bernardo, Aosta, Piamonte, Liguria y siguiendo el litoral toscano alcanzaba su destino.

Hasta nuestros días prevalece la vieja noción de una magnífica estructura de peregrinaje a la Ciudad Eterna, impulsora indirecta de la industria de los viajes y del turismo religioso. Los monasterios medievales, baluartes del catolicismo, eran los principales agentes y beneficiarios de esta economía basada en el turismo religioso. Cuando entre los siglos VII y X el mar Mediterráneo, como consecuencia de la expansión Árabe y del declive del Imperio bizantino, así como del aumento de bandidos y piratas, se convirtió en una vía de comunicación peligrosa, la economía de Europa cayó en un trágico marasmo del que no se recuperó hasta el siglo XI, gracias a las cruzadas.

Es sabido que en la oscura Edad Media fueron los monasterios los que salvaron la cultura y los libros antiguos, los que registraron la historia, conservaron las lenguas, formaron bibliotecas. Pero hicieron algo más: también salvaron la economía, y la agricultura y la ganadería, y el «turismo» y la cultura gastronómica. Los monasterios encausaban la afluencia de peregrinos y ofrecían asistencia médica a débiles y enfermos. Sólo en el noroeste de Italia, de los Alpes a Roma, los peregrinos eran recibidos, curados, lavados y alimentados en seiscientos cincuenta monasterios, por no hablar de las abadías situadas en el sur, de Apulia a Calabria.

## El turismo religioso en el siglo XII en España

*El manual del peregrino* contenida en el libro V del *Códice Calixtino*, copiado en el siglo XII español, incluye en sus páginas, además de animar al romero a la veneración del sepulcro apostólico, le invita: «a conocer la riqueza artística de la catedral, de las iglesias, casas y ruas de Compostela, pues la visita a la ciudad ha de convertirse en un enriquecimiento personal en todos estos aspectos».

En el capítulo titulado: «Lo que ofrece Compostela» se enumeran la tumba del apóstol, la Puerta Santa y la indulgencia.

*El Codex* se enmarca en el género literario creado por las peregrinaciones mayores a Jerusalén, Roma y Santiago. El concepto medieval de *homo viator*, del ser humano caminando por esta vida hacia la salvación eterna, se concretó en la marcha «por vía de paz» a los lugares sagrados. De manera que, desde sus inicios, las peregrinaciones generaron diarios de los romeros, donde dejaban constancia de su experiencia espiritual. Unos cuadernos de viaje que también daban consejos prácticos, describiendo los paisajes recorridos y los pueblos exóticos.

El *Códice Calixtino* o *Liber Sancti Jacobi*, copiado por cuatro manos en el siglo XII, está compuesto de cinco libros, dos apéndices y 225 folios en pergamino. Esta compilación incluye una carta del Papa Calixto II, donde da cuenta de los milagros del apóstol, sermones y textos litúrgicos, un relato del traslado del cuerpo a Santiago, obras polifónicas de *art antiqua* y la lucha de Carlomagno contra los musulmanes alentando al espíritu de cruzada en los reinos hispanos amenazados por la media luna.

Por entonces, Santiago el Peregrino mudó en Santiago Matamoros portando la espada y el estandarte con la cruz a lomos de un caballo blanco, que es el color del bien.

*La Guía del Peregrino de Santiago de Compostela*, escrita por el clérigo francés Aimeric Picaud un monje de la orden de Cluny, que la escribió entre 1,135 y 1,138, traza el itinerario de pueblos y jornadas, se advierte acerca de la hospitalidad o la barbarie de pueblos y gentes, se halaban a los «hacedores de puentes y caminos» como pontífices que conducen al rebaño por la buena senda, se ponderan alimentos y hábitos y se llama a la caridad cristiana para con el romero.

## El renacimiento

### *Los antiguos mesones y hospederías*

Si fuésemos a tomar la historia de los establecimientos de hospedaje a partir del Renacimiento tenemos que las ventas y los mesones fueron los antecesores de los modernos hoteles en la Europa de los caballeros andantes y los mercaderes trashumantes. Los ingleses les llamaron «Inn» y los españoles «Venta»; cuando hospedaban también a las bestias de monta o carga se convertían en «Mesones».

Para los anglosajones un Inn era una taberna, hostería o posada donde se hospedaba a viandantes, mientras que en la Península Ibérica un mesón era una casa pública donde se albergaba a viajeros, caballerías o carruajes, y una venta una casa establecida sobre los caminos con el fin de hospedaje. Existieron otras instituciones similares tales como las hospederías y los hospitales a la vez que los conventos de órdenes religiosas que hospedaban peregrinos.

Son célebres en España las antiguas hospederías y hospitales a todo lo largo de las dos rutas de peregrinos que atraviesan la península desde la frontera francesa hasta la ciudad de Compostela, convertidos ahora en acogedores y evocadores paradores para turistas de todo tipo.

No se sabe cuándo ni dónde nació el primer hotel, pero se sospecha que fueron los italianos y los franceses quienes los pusieron de moda, en especial los primeros ya que existieron en las antiguas y ricas ciudades-Estado de Florencia y Venecia, cuna del refinamiento y el buen gusto. El término «hotel», sin embargo, es de origen francés y éste del latín: *hospitalis* que significa «huésped». Hotel, como hospital se usan ahora en todo el mundo y en muchos idiomas para identificar los lugares que reciben a los modernos viandantes cualquiera que sea el motivo de su viaje.

### ANÉCDOTA

Hoteles antiguos que aún operan en nuestros tiempos abundan en muchos pueblos y ciudades europeas. Adoloridos en el alma, todavía nos recordamos de una ocasión en que viajando sin itinerario fijo por la campiña inglesa paramos en Stratford-on-Avon. Buscando donde alojarnos para pasar la noche topamos con un singular edificio que se anunciaba como hotel. Al acercarnos nos llamó la atención una placa en bronce adosada a la pared exterior del antiguo edificio, que decía: «En un cuarto de este hotel durmió William Shakespeare en 1597».



No buscamos más. Cansados de caminar por las calles del pueblo regresamos en busca de un deseado descanso y un sueño reconfortante. La experiencia de dormir en una cama de latón con un colchón de borra o tiras de tela ha sido inolvidable... por dolorosa. Cuando a la mañana siguiente nos preguntaron en la recepción, sobre nuestro confort, reclamamos que no hubiesen cambiado los colchones desde que: «Ahí durmió Shakespeare desde aquella noche de 1597».

### Las vacaciones en el siglo XVIII italiano o la *villeggiatura*

Sabemos por escritos de autores italianos, como Carlo Goldoni (2009), cómo desde el siglo XVI ya se practicaba un capricho al alcance de unos pocos bolsillos. Si en siglo XVI era sólo una minoría, la de la aristocracia más selecta, la que podía disfrutar de las suntuosas villas diseñadas por Palladio, en el siglo XVIII la *villeggiatura* atrajo a un grupo más amplio, el de la burguesía comercial de ciudades como Venecia.

En las ciudades italianas del siglo XVIII, cuando se acercaba el verano muchos italianos se mortificaban sobre la inminente llegada de la estación estival. Tal como sucede en nuestros tiempos, todos se ponían a discurrir donde pasar las vacaciones. Y, al igual que nuestros días, la envidia por los que se iban era insoportable. En realidad en el siglo XVIII no se hablaba de veraneo sino de *villeggiatura*. El término hacía referencia a las villas, residencias campestres que se hicieron populares durante el Renacimiento. Los patricios de ciudades como Roma, Florencia o Venecia acudían cada año a esas casas, a veces auténticos palacios —como los diseñados por el famoso arquitecto Palladio—, para supervisar las labores de sus fincas agrícolas, y de paso disfrutar de un tiempo de calma y de contacto con la naturaleza.

Las estancias en el campo solían ser cortas, tan pronto como había concluido la vendimia, los señores retornaban a la ciudad a cumplir con sus obligaciones. En la primera mitad del siglo XVIII, en cambio, la *villeggiatura* cambió de carácter. Para empezar el periodo se alargó; en Venecia había incluso dos temporadas, de mediados de junio a mediados de julio y de principios de septiembre a mediados de noviembre; en total, casi cuatro meses. Sin embargo, la principal diferencia con el pasado, es que la estancia no se dedicaba a cuidar del campo, sino a la simple y pura diversión.

El veraneo se convirtió en una moda, un signo de distinción social, tal como sucede con frecuencia en nuestra época, todos se iban al mismo tiempo, a las mismas zonas, para lucirse ante los demás y no ser menos que nadie.

En nuestro país y hasta hace pocos años las familias acomodadas de la Ciudad de México acudían a lugares como Valle de Bravo, donde mantenían residencias en los bosques cercanos al lago, mientras que las surgentes clases medias de ciudades como Guadalajara acudían a las costas de Colima a veranear, donde invariablemente se encontraban con las mismas caras que en la capital en cualquier sitio de reunión.

Durante la *villeggiatura* italiana se suponía un importante desembolso, para el que muchos no dudaban en contraer importantes deudas. Como todo acaba, los veraneantes debían volver a casa. Era entonces cuando algunos se percataban de que habían incurrido en gastos superiores a sus medios y veían cómo les embargaban sus bienes del campo, los muebles del palacete, la ropa de mesa o la cubertería de plata.

La gran diferencia con nuestros tiempos, en este siglo XXI, es que las vacaciones se han democratizado; más familias tienen acceso a viajar así sea a lugares selectos y distinguidos, que a centros vacacionales de playa donde por un precio fijo sueñan con hacer realidad sus propios sueños.

## El surgimiento de la hotelería europea

La industria de la hospitalidad ha caminado un largo camino desde las primeras tabernas donde el hospedaje era escaso y espartano. En Europa aparecieron los primeros intentos comerciales en la hospitalidad en el siglo XV y ganaron una buena reputación en Inglaterra, albergues que con frecuencia eran conocidos por el nombre de las acaudaladas familias en cuyas tierras se ubicaban. Al igual que sus antecesoras griegas y romanas los albergues ingleses evolucionaron de ser paradas en los caminos que sólo ofrecían descanso y refrescos a los viajeros, a ofrecer facilidades para pasar la noche. El negocio devino en boga cuando los albergues situados a lo largo del King's Highway fueron obligados a servir como postas para el correo real. El desarrollo y extensión del «servicio público de transporte»; el sistema de diligencias entre ciudades trajo un tremendo incremento en el volumen de viajeros y por consecuencia en el número de albergues.

Pero los adelantos tecnológicos eventualmente trajeron grandes cambios. La aparición del ferrocarril en los comienzos del siglo XIX impulsó el establecimiento de albergues evolucionados (los nuevos hoteles) cerca de las estaciones. Mientras tanto los primitivos albergues a lo largo de los caminos tendieron a desaparecer. Algunos establecimientos que lograron sobrevivir fueron redescubiertos desde mediados del siglo XX y se convirtieron en pequeños hoteles rurales con un encanto especial.

Pero la hotelería «moderna» (Lara, 2013) surgió en Europa hacia mediados del siglo XIX donde en muchas capitales del continente se construyeron edificios diseñados para el alojamiento suntuoso de la rancia nobleza. Es decir, los primeros hoteles eran para gente rica que podía pagar y sabía gustar de los lujos que se ofrecían; casi un «su casa fuera de casa» pues la mayoría de los huéspedes poseían por lo menos un castillo en la campiña o un palacio en otra ciudad. En 1861, en la ciudad de Lucerna, en Suiza, un joven hotelero fungía como director del Grand National Hotel cuando fue «descubierto» por Charles III, entonces príncipe de Mónaco para administrar un hotel-casino que bajo la sociedad «Sea Bathing Society» (Sociedad de baños de mar), había comenzado a construir. Así, nació el hotel de París que permanece hasta nuestros días, y así nació a la fama la Costa Azul de Francia, territorio que hacía poco había sido recuperado de Italia.

Un hotel que hizo huella en la hospitalidad de aquella época fue el Grand Hotel en Montecarlo que junto con el Grand National de Lucerna fueron los primeros que manejó el gran César Ritz acompañado en las cocinas por otro grande: Augusto Escoffier, «cocinero de reyes y rey de cocineros». En aquella época se iniciaban los viajes de placer o vacaciones siendo los destinos el mar y los balnearios; lugares donde había aguas termales adonde acudían familias enteras en busca de salud. De ahí el término SPA (salud por agua) que en nuestros días se ha desvirtuado para significar lo mismo un salón para ejercitarse que un lugar para masajes corporales de supuesto beneficio terapéutico. Fue durante la última década del siglo XIX cuando la Cote d'Azur —Costa Azul— comenzó a cobrar fama y prestigio ayudada por el desarrollo de los ferrocarriles y otros medios de comunicación. Las costas mediterráneas se convirtieron en los destinos preferidos de la rancia nobleza y los ricos negociantes de toda Europa.

En 1855 se celebró en París la Exposición Universal lo cual significó un impulso importante para la naciente industria hotelera de la ciudad. En 1988 Alemania prohibió el juego, entretenimiento que se llevaba a cabo en los hote-

les de postín, exceptuando sin embargo el famoso balneario de Baden-Baden. Medida que, indirectamente favoreció a Montecarlo, enclave donde el príncipe de Mónaco se había refugiado y en cuyo castillo fundó un hotel-casino que sobrevive hasta nuestros días.

El medio de transporte en el continente era el ferrocarril igual de lujoso que los hoteles pues transportaban a los mismos clientes. Para atravesar el Atlántico los grandes navíos —ingleses de preferencia— dotados de todo lujo duraban una semana entre Liverpool y Nueva York. Entre 1883 y 1896 los trenes de lujo como el Orient Express, el Calais-Roma Express y otros «express» transportaban aristócratas, nobles y nuevos ricos industriales de todas las nacionalidades, desde las grandes ciudades de Europa a los balnearios y centros de veraneo situados en Alemania y la Costa Azul. Fue aquella, una época de oro para la hotelería, la cocina y la gastronomía. Los hoteles más lujosos del mundo, al cambio de siglo, surgieron de la imaginación de César Ritz, incluían el Savoy y el Carlton en Londres; los Grand en Roma, los Ritz en París, Londres, Nueva York, Montreal, Filadelfia, Pittsburg, Budapest y Madrid. Muchos otros hoteles alrededor del mundo fueron creados con la garantía y reputación de Ritz-Carlton, sinónimo de calidad y alto grado de confort. César Ritz había nacido en 1850 y murió en 1916, dejando una huella indeleble en la hotelería mundial.

César Ritz intuyó a tiempo que la reputación de un gran hotel descansa en la calidad de su cocina. Fue por esta razón que se asoció con Escoffier y jamás se separó de él en sus nuevos hoteles. Por medio siglo hasta 1914 dominó el escenario de la hotelería europea el genio suizo que hizo progresar los Grand de Lucerna y Montecarlo: César Ritz. Sus ideas eran revolucionarias; convirtió la decoración pesada de los cuartos hoteleros de entonces en confortables y modernas estancias. «Un hotelero debe ser al mismo tiempo un psicólogo y un mago», solía decir. Habremos de contar sus conquistas de este lado del Atlántico a donde trajo su nuevo concepto del lujo en la hospitalidad.

## El nacimiento de la hotelería moderna en Norteamérica siglo XIX

Mientras tanto surgía en América otra clase de hotelería; gigantescos hoteles desprovistos de suntuosidad, pero provistos de todos los adelantos tecnológicos que a medida que iban surgiendo se incorporaban: elevadores, teléfonos, etcéte-

ra. Así, apareció el primero y uno de los dos grandes hoteleros por muchos años, Ellsworth Milton Statler (Miller, 1968). El otro fue un hombre que puso su nombre en las marquesinas de todo el mundo pues mientras los hoteles Statler cundieron en las grandes ciudades norteamericanas, los Hilton se expandieron internacionalmente, inclusive en nuestro país.

Se dice, que los primeros peregrinos ingleses que arribaron al Nuevo Mundo en 1620 fueron quienes trajeron la cultura de los albergues ingleses de donde nació la industria de la hospitalidad americana. Lo que se conoce como la industria hotelera americana fue original y totalmente un trasplante británico. Sin embargo, las exigencias de un país joven y vigoroso pleno de inmigrantes de todo el mundo buscando como establecerse y prosperar económicamente, le dio una nueva dimensión y dirección a la industria de la hospitalidad. En los primeros días de la Colonia, casi toda la población del Nuevo Mundo consistía en personas en movimiento, por lo tanto, la necesidad de albergues y hoteles se convirtió en una necesidad imperiosa más que en un lujo. Por lo tanto, los primeros aventureros en la industria recibieron el apoyo de sus comunidades y más tarde de los gobiernos estatales y federal. La hotelería americana se desarrolló ajena a los hoteles europeos caracterizados por ser palacios para la alta burguesía prevaleciente después de la Revolución francesa. En muchos casos el prototipo de los grandes hoteles europeos se desarrolló en la costa este de los Estados Unidos. Probablemente el primer ejemplo lo fue el elegante City Hotel de 200 cuartos, abierto en Baltimore en 1826. En 1929 se abrió en Boston el Tremont House y por esa misma época se construyeron los más grandes y opulentos hoteles en varias ciudades del país; el Bangor House en Maine, en 1834; el Astor House en Nueva York, en 1836; el Charleston Hotel en la ciudad de Charleston, en 1839; el Exchange Hotel en 1841 en Richmond Virginia; el Burnet House en 1850 en Cincinnati. El famoso segundo St. Charles Hotel en Nueva Orleans en 1851 y otros muchos hasta finales del siglo XIX cuando se construyeron los más grandes hoteles de su época en el mundo.

### *La hotelería americana moderna*

En 1863 nació en Bridgeport Ohio Ellsworth Milton Statler. Hijo de una familia pobre, su primer trabajo en un hotel, a los trece años de edad fue de «botones» en el McLure House de la ciudad de Wheeling. Al cumplir los 16 ya había aprendido a llevar los libros de contabilidad y a los 19 ya era asistente del gerente.

Había nacido para beneficio de la hotelería un genio revolucionario que con el tiempo abrió grandes hoteles en las principales ciudades de los Estados Unidos.

Como no se puede hablar de hotelería sin mencionar a los hombres que la han hecho, realizaremos aquí algunos aspectos de nuestro héroe. Cuando en su camino ascendente en el hotel de Wheeling llegó a ser capitán de botones, Ellsworth comenzó a llevar una pequeña libreta donde anotaba ideas para su autodesarrollo. Al principio, anotaba reglas gramaticales que captaba al aire pues no había tenido una educación formal, pero luego empezó a registrar ideas para mejorar la operación del hotel. En una ocasión un huésped iracundo irrumpió en el *lobby* saliendo del comedor del hotel y se dirigió al recepcionista: —Ese mesero ha tenido el atrevimiento de discutir conmigo; quiero que usted decida quién tiene la razón. —Sobre qué, —preguntó el recepcionista. —Sobre la discusión, desde luego, no importa el tema, —contestó, el cliente. —¿Sin escuchar la versión del mesero?, —preguntó el recepcionista. —Sin escuchar ninguna versión del asunto. El recepcionista, pensando que el huésped estaría un tanto ebrio alzó los hombros y dijo: —Como a él lo conozco de más tiempo que a usted, a él le doy la razón.

El hombre subió furioso a su cuarto, empacó su maleta y salió del hotel jurando jamás regresar. El capitán de botones que había observado la escena anotó algo en su libreta. El propietario del hotel lo vio y preguntó qué es lo que había anotado en su pequeña libreta negra. Ellsworth le mostró su libreta donde había escrito una sola frase: «El huésped siempre tiene la razón».

En 1894 al regreso de unas vacaciones en Niagara Falls, con algunos amigos, se detuvieron en Búfalo donde Statler se maravilló con la construcción de un enorme edificio. Audaz, buscó al promotor del proyecto y le hizo una propuesta: la concesión de toda la planta baja para operar un restaurante con 500 asientos. En julio de 1895 Statler abrió su restaurante en la planta baja del mayor edificio de oficinas del mundo.

En 1900 nació la idea de llevar a cabo una feria en la ciudad de Búfalo, en Nueva York. Hacía 24 años de una exitosa feria en Filadelfia para celebrar el centenario de la Independencia. Statler fue invitado a participar y sugirió: «La ciudad no cuenta con suficiente capacidad de alojamiento: propongo que construyamos ‘el hotel más grande del mundo’ justo al lado de los terrenos de la Feria». Aun los más audaces empresarios recularon a la idea ¿Construir el hotel más grande del mundo sólo para la feria que duraría seis meses? ¡Era una locura!

En octubre de 1900, en preparación para la Feria Panamericana de Búfalo se inició la construcción del «Pan American Hotel», promovido por Statler: 2,084 cuartos que podrían alojar a cinco mil huéspedes. Un edificio de madera recubierta pues el hotel debería funcionar exclusivamente durante la duración de la Feria Mundial: seis meses.

A alguien se le ocurrió en St. Louis que debería llevarse a cabo una Feria Mundial, eventos que se pusieron de moda desde la gran Exposición de París cuando se erigió la Torre Eiffel. El pretexto fue el aniversario de la adquisición por parte de los Estados Unidos del territorio de la Luisiana. Los promotores querían un hotel dentro de los terrenos de la feria e invitaron a Statler a conocer el proyecto. En abril de 1904 se abrió la Luisiana Purchase Exposition y el hotel «Inside Inn» de Statler con 2,250 cuartos, hotel que tendría una vida efímera al igual que el de Búfalo: sólo la duración de la Feria. De los 2,250 cuartos del hotel 500 contarían con baño privado, todos con opción de plan europeo o plan americano, que incluía alimentos. Algo así como el todo incluido de nuestros días.

Statler construyó su primer hotel formal en 1908. Un pequeño hotel de 300 cuartos en Búfalo. Baños privados, teléfono, agua helada por tubería en todos los cuartos y el periódico bajo la puerta. En 1923 abrió en la misma ciudad el Buffalo Statler con 1,100 habitaciones. Eran los tiempos de las grandes empresas. Se construyeron hoteles en: Cleveland, Detroit, St. Louis, Nueva York, Boston, Washington y Pittsburg.

Después de la muerte de Ellsworth Milton Statler; sus hoteles siguieron creciendo: Los Ángeles, Hartford y Dallas. Más de 10 mil cuartos de hotel construidos con base en la filosofía de «servicio» de un hombre. Eventualmente, los hoteles Statler se fusionaron con la cadena Hilton, el otro gran hotelero de Norte América que llevó su fama por todo el mundo. Fue en esa época que William Waldorf Astor construyó su famoso Waldorf-Astoria en Nueva York y César Ritz llegaba a la ciudad para abrir el primer hotel Ritz-Carlton en América.

Mientras tanto, otro gran hotelero americano; Conrad Hilton (Bolton, 1954) se había proyectado desde un pequeño hotel en su natal Nuevo México para adquirir, construir y operar hoteles a la par que Statler. El Palmer House de Chicago con 3,000 cuartos fue uno de sus mayores triunfos. Con el tiempo Hilton adquirió la cadena Statler para formar Statler-Hilton y hacerse de la mayor cadena hotelera del mundo. Ambos hoteleros; Statler y Hilton innovaron la industria y la dotaron de un concepto de servicio inimaginable en aquellos tiempos.

Statler fue el creador de la puerta doble: por la noche el huésped podía dejar su traje y calzado en un espacio provisto para el propósito, dentro de la puerta de acceso a su cuarto. Durante la madrugada el personal del hotel se encargaba de planchar la ropa y lustrar el calzado de manera que el huésped la encontrara lista al levantarse.

El primer hotel de Conrad Nicholson Hilton consistió en los cuartos traseros de la tienda de adobe de su padre en un pequeño pueblo fronterizo de Nuevo México. Su segundo hotel lo adquirió con sus ahorros cuando no pudo obtener alojamiento durante el *boom* petrolero en Texas. Más tarde, durante la depresión de 1929 debía medio millón de dólares sin tener un centavo en sus bolsillos. Hombre íntegro pagó todas sus deudas y eventualmente devino el principal hotelero mundial con control sobre hoteles leyenda como el Waldorf Astoria de Nueva York. El Palmer House, el Town House, el famoso Mayflower de Washington, el Caribe Hilton, el Istanbul Hilton, el Shamrock Hilton y muchos otros más. En México operó un par de hoteles propiedad de don Miguel Alemán Valdés; el Acapulco Hilton y el Continental Hilton en la Ciudad de México. Años más tarde, en 1968 se abrió el Guadalajara Hilton. Durante mi estancia en los Estados Unidos tuve la suerte de trabajar en el hotel Shamrock Hilton con 600 cuartos en la ciudad de Houston donde fui expuesto a las técnicas y procedimientos de la hotelería americana del momento. Cuando mi jefe fue promovido al Palmer House y tuve el honor de ser invitado a trabajar en ese fabuloso hotel.

### *Los grandes resorts de Norteamérica*

En el párrafo anterior comentamos sobre hoteles eminentemente «comerciales», es decir, dirigidos a un mercado preponderantemente de hombres de negocio que viajaban con interés de trabajo en un país con una economía pujante como la norteamericana. Hoteles también con la característica de pertenecer a cadenas internacionales. Pero, ¿qué hacían las élites norteamericanas para vacacionar en su propio país? Con la apertura de nuevos territorios por los ferrocarriles, desde mediados del siglo XIX, el impulso de las comunicaciones aéreas después de la Segunda Guerra Mundial y las modernas autopistas de nuestro tiempo, surgieron y se fomentaron los hoteles resort o de descanso por todos los rumbos del país. Estos eran hoteles independientes pues las cadenas hoteleras seguían desarrollándose en el segmento del negocio comercial y grupos y convenciones. En



seguida se comenta sobre algunos de los resort más famosos construidos desde mediados del siglo antepasado.

Mientras que algunos han desaparecido, otros se mantienen de sus viejas glorias y aun otros se han adaptado a los nuevos estilos de vacacionar y continúan operando con éxito. Los grandes hoteles resort de las dos últimas centurias representan por igual una cultura americana y sus valores (Limerick *et al.*, 1979). Desde los tiempos de la Colonia los norteamericanos han viajado a resorts a la orilla del mar, a la montaña y balnearios, en busca de salud, descanso espiritual, cuestiones estéticas y aun por simple ocio. Hoteles clásicos como The Montezuma Hotel en Las Vegas, Hot Springs en Nuevo México, Beverly Hills en Los Ángeles, el Royan Hawaiian Hotel en Waikiki Beach, Hawái, el Breakeres en Palm Beach Florida, y el Broadmoor en Colorado Springs, Colorado y otros muchos llenan el catálogo de los mejores hoteles resort del mundo en una época que se fue.

Todos estos hoteles-resort se han caracterizado por su diseño arquitectónico suntuoso; con lujos y opulentas instalaciones; es decir, fueron diseñados para un segmento de mercado bien identificado: los afluentes. Curioso es que esos mismos millonarios fueron quienes desarrollaron muchos de los hoteles que comentamos. De entre ellos, algunos han llegado hasta nuestros días cargados de fama y leyenda. Hoteles como el Beverly Hills en Los Ángeles donde siempre han convivido las estrellas de cine, productores y millonarios de todo el mundo. Fue construido en 1912 como insignia del desarrollo inmobiliario Rodeo de las Aguas, con un estilo llamado Misión Revival. Caminar ahora por su immaculado lobby es como regresar a la época de los años treinta y cuarenta del siglo pasado.

El Hotel del Coronado, en San Diego, California, es el último de muchos grandes resorts que existieron sobre la costa del Pacífico. Aún operando con éxito por más de un siglo, fue abierto en febrero de 1888 a un costo de un millón de dólares. El staff fue traído del este del país para operar el hotel. A la vuelta del siglo xx los huéspedes arribaban al «Del» en vagones privados de ferrocarril. El edificio de madera ha sido declarado Sitio Histórico Nacional. Con 399 habitaciones, tuvo un restaurante para 1,000 comensales y un salón de baile con capacidad para 1,200 bailadores.

Al otro lado del país en la Florida también se construyeron numerosos resorts que pusieron del vacacionar en la Florida con clientela que cada invierno llegaba del este del país huyendo del frío. Un hombre y un nombre dirigen los desti-

nos de la Florida a finales del siglo XIX y principios del XX: Henry Morrison Flagler. The Breakers fue uno de sus hoteles. En 1895 se construyó el Palm Beach Inn junto al original Palm Beach. Ambos fueron rebautizados como The Breakers, hotel que se quemó en 1903. Fue construido de nuevo y de nuevo arrasado por el fuego en 1906. En 1923 se reconstruyó el que aún opera. Su arquitecto, un hombre llamado Schultze declaró que se había inspirado en la Villa Medici en Roma para diseñar el hotel. De hecho, si uno camina por el inmenso *lobby* puede admirar ornamentos y detalles copiados sin duda de palacios italianos.

En 1886 se abrió el primer hotel del millonario petrolero Henry M. Flagler en St. Augustine, Florida. Se llamó The Ponce de Leon & Alcazar. Su diseño semejava un palacio español. Construido con los adelantos de la época contaba el hotel con su propia generación eléctrica y calderas para proveer agua caliente central. Sin embargo, no se consideraron baños privados en las habitaciones, los cuales tuvieron que ser agregados posteriormente. Fue el primer diseño en estilo Spanish Renaissance en la Florida. The Cloister Inn en Boca Ratón, al norte de Miami es otro sobreviviente de aquella época de oro. Ubicado en un pequeño pueblo agrícola fundado en 1897, se planeó un desarrollo inmobiliario a lo largo de la ruta del ferrocarril donde el arquitecto Addison Mizner, diseñó un hotel a su propia interpretación del estilo Spanish Renaissance o Renacimiento español. El desarrollo comprendía una serie de canales que lo convirtió en un paraíso mediterráneo. A la entrada del desarrollo el arquitecto construyó el Camino Real; un viaducto de 20 carriles con un canal en el centro y góndolas venecianas impulsadas con electricidad. El camino no tenía más de un kilómetro escaso de longitud, sin embargo, captaba la imaginación del público.

Un poco más al sur, en Miami Beach, construido muchos años después a un costo de 13 millones de dólares el Fontainebleau Hotel fue un modelo para los hoteles de lujo de la época. Operado por Hilton muchos años después el hotel ha sufrido «modernizaciones» para mantenerlo actual y sigue siendo una «Grand Dama» como los americanos llaman a sus hoteles señoriales.

Uno de los hoteles más famosos fuera de las costas americanas es The Greenbrier en White Sulphur Springs, West Virginia. Construido en 1888 todavía opera con éxito ofreciendo servicios con menor lujo que en sus épocas iniciales, pero aun atrayendo al público afluente por sus aguas termales... y por la belleza de sus instalaciones. El resort original fue ampliado en 1920, sin embargo, en 1922 no pasó las normas contra incendio y tuvo que ser demolido. Des-

pues de la Gran Depresión Económica de 1929 el hotel fue ampliado y mejorado. The Greenbrier aún atrae a los ricos y famosos pues ha encontrado el secreto de ajustarse a los nuevos gustos conservando el ambiente que le dio origen.

Otro miembro ilustre de la dinastía de los gloriosos hoteles resort de montaña es The Broadmoor en Colorado Springs, Colorado. Es difícil de creer que un hotel tan fabuloso jamás rindió utilidades a su propietario, el millonario Spencer Penrose, sin embargo, se sentía satisfecho con ser dueño de un hotel popular y gustaba decir que The Broadmoor era un «monumento a un perfecto tonto». El hotel se abrió en junio de 1918 con todos los elementos de lujo de la época, diseñado para satisfacer a la clientela más exigente del mundo fue construido a semejanza de un palacio italiano. Contaba con un campo de golf, pista de polo, canchas de tenis y la más grande piscina techada del oeste.

A un costo de cuatro millones de dólares, comenzó la construcción en 1925 en Waikiki Beach, Hawái, el Royal Hawaiian Hotel cuando todavía no se inventaba el término resort, aunque ya existía el concepto. Conocido como «El Palacio Rosa del Pacífico» (está pintado de color rosa), este se ubica en un área de 16 acres en un lugar asociado con la realeza hawaiana ya que el rey Kalanikapule construyó su residencia frente al mar en la misma playa de Waikiki. Como ha sido típico en la historia del turismo, la misma compañía que transportaba el turismo del continente decidió construir el hotel: la Matson Navigation Company. El diseño arquitectónico del hotel se puede definir como un español romántico, estilo que era popular en los años veinte cuando estuvo de moda la película de Rodolfo Valentino *El Sheik*. El hotel abrió sus puertas en febrero de 1927 con la asistencia de 1,200 invitados. La inauguración marco el lanzamiento de las islas hawaianas al turismo continental que lo puso de moda en todo el mundo.

# El hospedaje en México hasta el siglo xx

La *Enciclopedia Mexicana del Turismo* nos da cuenta esta benemérita obra impulsada por el maestro Héctor Manuel Romero, personaje de digna memoria en los anales del turismo en México y a quien tuvimos el honor de conocer y tratar personalmente:

EL PRIMER MESÓN: El primero de enero de 1525, la flamante ciudad estrena lo que fue el primer «hotel» —mesón—, cuyo funcionamiento se autorizó «de pedimento de Pedro Hernández Paniagua»; los dichos señores dijeron que le hacían e hicieron merced de dar licencia que puede ser un mesón en sus casas en donde pueda acoger a los que a él vinieren a vender pan, é vino, é carne, é todas las otras cosas necesarias, con que guarde é cumpla el arancel que le será dado acerca de los precios que a llegar de las dichas cosas que vendiere.

Poco antes, Juan Herrera, en carta de 15 de mayo de 1524 a la Corona, informa que: «He asentado en esta ciudad una brazería para hacer cerveza», cuyo consumo, por ser producto nuevo para los naturales, promueve el propio representante del Rey: «La beben (la cerveza) a causa de que el Virrey, por darla a entender (conocer), la bebe ordinariamente». El precio debía ser elevado, pues el propio Herrera vaticina que: «Con el tiempo y, sobre todo, encaminando nuestro señor el año», valdrá menos.

Poco después (30 de octubre de 1526), «para el ennoblecimiento de la ciudad» se fundó otro establecimiento recreativo: un salón de baile, en un rumbo que hoy corresponde a la calle de Seminario, regentado por dos músicos: Maese Pedro y Benito Bajel.

Anteriores a aquel primer mesón establecido en la capital de Nueva España son, instalados en el interior del virreinato, los siguientes, según las Actas de Cabildo de la Ciudad: 20 de julio de 1523: autorizado a Francisco de Aguilar para operar en «Pinavizapa» (acaso la actual Orizaba en el estado de Veracruz).

El 26 de julio de 1525: Autorizado a Juan de la Torre «En el camino de Michoacán, entre Taximaroa (hoy ciudad Hidalgo) e Yxtalavaca (hoy Ixtlahuaca Estado de México)».

10 de octubre de 1525: Autorizado a Francisco de Aguilar (el mismo de la autorización del 20 de julio 1525), a quien: «Se le dona un pedazo de tierra entre Medellín y Villarica (Veracruz). Se compromete a hacer y a adobar el camino y a mejorar los puentes entre dicho sitio y Jalapa».

A partir de entonces Actas de Cabildo nos informan de la apertura frecuente de ventas y mesones, frecuencia que delata la intensidad de la corriente colonizadora que llegaba de las Antillas y de la Península, y del desplazamiento hacia el interior del español ya con espíritu gambusino:

- 14 de septiembre de 1526: Licencia a Juan de Paredes y a Rodrigo Rangel «Para que hagan un mesón en el pueblo de Chilula» (Cholula, estado de Puebla).
- 12 de octubre de 1526: Licencia a Juan de la Torre «Para que pueda hacer un mesón en el pueblo de Cuertlavaca (Cuernavaca, estado de Morelos). Y una venta en el despoblado de Taximaroa, a 7 leguas de dicho pueblo.
- 15 de junio de 1527: Petición de Martín Pérez, carpintero «Para que se le aumente el arrendamiento de la venta de Perote, de 2 a 3 años, por los mismos 125 pesos de oro que ya gastó en la construcción de la casa» (el nombre original de Perote, en el estado de Veracruz fue de Pinahuizapán —agua pudibunda— en mexicana, aludiendo quizá al pequeño manantial que abastece el lugar, nombre que los españoles cambiaron por el de Perote).

El escritor michoacano Salvador Ortiz Vidales, asegura que el nombre del fundador del mesón es Pedro (Perote) de Anzures, quien cobraba «un tomín de oro por cada tabla consistente en asado, cocido, pan y agua. Y, un real por persona a cambio de cama, jergón y ropa limpia de la tierra. Y por aceite y vinagre o queso, se conformaba cobrando la tercera parte de lo que valía en la ciudad».

- 4 de julio de 1530: Se arrienda la venta de Ixtapalapa a Francisco Morcillo.
- 19 de agosto de 1530: Se comisiona a Pedro de Sámano «Para que remate la venta de Perote a Martín Pérez en los 30 pesos anuales que ofrece, si no puede encontrar quien dé más por ella».
- 26 de octubre de 1530: Se ordena «Que se hagan las ventas en el camino nuevo de Veracruz a esta ciudad (Ciudad de México)». Se acuerda hacer una venta entre Tepeapuleo y Otumba.

- 30 de octubre de 1530: Se señala «Que las ventas que se hagan en el camino nuevo de Veracruz a esta ciudad (Ciudad de México) se hagan como propios de la ciudad y no las puedan hacer los particulares».
- 27 de febrero de 1531: Se arrendó la venta de Ixtapalapa «a Cristóbal de Benavente en las mismas condiciones en que la tenía Francisco Morcillo».

EL PRIMER ARANCEL PARA VENTEROS. El tránsito de pasajeros por el camino de Veracruz a la Ciudad de México y la necesidad de evitar el abuso de exigir alojamiento a los pueblos, obligó a Cortés y al ayuntamiento de México a expedir un arancel para venteros, curioso porque indica el precio que entonces tenían los efectos de primera necesidad. «Y aun cuando carezca de fecha es indudable que fue dado antes de 1524, porque dice al principio: Ordenanzas y condiciones que el muy magnífico señor Hernando Cortés, Capitán General e Gobernador de esta Nueva España, porque después cuidaba siempre de poner Fernando Cortés, Capitán General e Gobernador de esta Nueva España y provincia de ella por el Emperador y Rey Don Carlos».

«Primeramente, que los dichos venteros no puedan llevar más de un tomín por cada libra de pan de maíz hecha en tortillas, que sea limpio, e bien cocido».

Por cada azumbre de vino, medio peso de oro, y esto si estuviere la venta diez leguas de la Villa de la Veracruz, y si estuviere veinte, un ducado que son seis tomines; y si estuviese treinta, a peso de oro, de manera que así a este respecto se lleve por cada diez leguas, después que pasaron las diez leguas primeras en que se pone la dicha tasa a medio peso por cada diez leguas se entienda que lleven por cuatro reales más cada azumbre (azumbre: medida de capacidad para líquidos, compuesta de 4 cuartillos, y equivalente a 2 litros y 16 mililitros) (*Enciclopedia Mexicana del Turismo*, 1973).

## Hoteles y diligencias

Otra obra que registra parte de nuestra historia como nación, como país y desde luego sin faltar la hotelería. Al igual que don Héctor Manuel Romero, tuvimos también el placer de conocer personalmente al impulsor principal de la *Enciclopedia de México*, José Rogelio Álvarez.

En el Tomo VII, página 58 se asienta:

La situación general de los albergues no mejoró en nada durante toda la época colonial. Estrechamente vinculados al transporte, fueron las líneas de diligencias las que suscitaron la instalación de paradores formales.

En 1830 tres norteamericanos establecieron la comunicación entre Veracruz y la Ciudad de México por medio de coches del tipo Concord, tirados por siete caballos. El primer embajador de España hizo ese viaje en 1839, en compañía de su esposa, la marquesa Calderón de la Barca, quien en su libro *La vida en México* menciona haberse detenido, a pasar la noche, en tres cómodos mesones, en Plan del Río Frío, Perote y Puebla, y en una buena venta, en Río Frío, donde los dueños, unos franceses de Burdeos, les sirvieron una excelente comida.

Hacia 1849 adquirió los bienes de esa empresa Manuel de Escandón, denominándola Diligencias Generales. La terminal metropolitana estaba en el Callejón de Dolores, comunicada con los patios del hotel Iturbide, propiedad de la misma compañía, y la de Veracruz, en la plaza de Armas, frente al mesón de las Diligencias, que convertido en hotel todavía subsiste. Más tarde, estos mismos servicios fueron adquiridos por Anselmo de Zaratuza, quien logró extenderlos a todas las poblaciones importantes de la República.

Las casas de diligencias, o los albergues ligados a ese transporte mediante convenio, fueron el eslabón entre los antiguos mesones y la moderna hotelería. Otros empresarios de ambos ramos de la industria, en la segunda mitad del siglo XIX, fueron Ignacio Eustaquio Escandón y los hermanos Álvarez Tostado, en Jalisco, y Antonio de Palacio, en el Valle de México.

En lo que fue la mansión del Marqués de Jaral de Berrio, también conocida como la Casa de Moncada, abrió sus puertas en el año de 1835 el hotel Iturbide, así llamado porque en 1822 había sido residencia de Agustín de Iturbide. Lindaba por el poniente con el convento de San Francisco, antes de que se abriera la calle de Gante, y por el sur con los patios de la Casa de las Diligencias. Cuando los carros llegaban por dentro hasta el hotel, con las cortinillas bajadas, era señal de que habían sido asaltados y los pasajeros despojados de todas sus ropas.

Otros hoteles capitalinos de la época fueron el Del Bazar, en la calle de los Oidores, hoy Isabel la Católica, el de La Gran Sociedad, en lo que fue calle del Coliseo Viejo, y El Jardín y el Guardiola, construidos en terrenos que pertenecieron a los franciscanos. La manzana donde hoy se encuentra el hotel Regis perteneció al Convento de San Diego, del que sólo quedó el templo de la construcción de las líneas ferroviarias. En 1903 se inauguró en la Ciudad de México el hotel Palacio, en la calle de

Isabel la Católica, el primero que tuvo un número considerable de baños. En 1910 en ocasión de las fiestas del centenario de la Independencia, varias delegaciones se hospedaron en el Lascuráin —más tarde Princesa— el Sanz y el Imperial, aunque este difirió algunos años su inauguración formal.

En 1927 funcionaban en la capital, aparte de los mencionados, el Cosmos, el Cántabro, el Geneve, el Ontario, el Mancera, el Ritz y el Pánuco; en Veracruz, el Terminal; en Monterrey, el Ancira; en Tampico, el Imperial y el Rivera; y en Mazatlán, el Belmar.

En 1925 se había iniciado el programa oficial de construcción de carreteras con lo cual se abría, a la par, la era del automóvil, la posibilidad del turismo en gran escala. En 1934 se inauguró la primera ruta internacional, de México a Laredo, y en 1941, la de Acapulco, que incorporó este puerto, Taxco y Cuernavaca a los planes masivos de recreación y reposo. Los caminos pavimentados a Veracruz, Oaxaca y Guadalajara —pasando este por Morelia—, añadieron nuevos destinos a los viajeros: Fortín de las Flores, San José Purúa, Pátzcuaro y Uruapan. En 1939 Luis Montes de Oca fundó la Asociación Mexicana de Turismo, en la que participan los ferrocarriles, Petróleos Mexicanos, los transportistas, los hoteleros y las agencias de viajes.

Hacia 1944 estaban funcionando ya en la capital, aparte de los anteriores y otros de menor importancia, los hoteles Reforma —primero que cubrió íntegramente sus pisos con alfombra—, Montejo, María Cristina, Plaza, Carlton, Emporio, Gilow y Majestic, y los departamentos Washington y Palace; en Veracruz, el Victoria y el Mocambo; en Monterrey el de ese nombre y el Colonial; en Fortín, el Ruiz Galindo; en Cuernavaca, el Chula Vista, el Marik y el Bella Vista; en Taxco, el Rancho Telba, el Borda y la Posada de la Misión; en Acapulco, el Mirador, La Marina, el Papagayo y Los Flamíngos; en Oaxaca, el Monte Albán, el Ruiz y el Marqués del Valle; en San José Purúa, el de ese mismo nombre; en Morelia, el Virrey de Mendoza y el Alameda; en Guadalajara, el Del Parque, el Fénix, el Morales, el Roma, el Francés; en Guaymas, el Playa de Cortés; en Puebla, el Colonial y en Tehuacán, el Garci-Grespo.

La expansión de los servicios de transporte aéreo a partir del término de la Segunda Guerra Mundial estimuló aún más el movimiento de pasajeros y la instalación de hoteles (*Enciclopedia de México*, 1977).



## Hoteles en México en 1860

El siguiente relato, escrito con una fina ironía ha sido tomado del libro de Salvador Novo, cronista de la Ciudad de México: *Cocina Mexicana. Historia gastronómica de la Ciudad de México* (1993). Se incluye aquí con el propósito de ilustrar como era el hospedaje en la ciudad capital en el año de referencia:

Mi Bibiana: vamos a dar un paseo ahora por el vasto campo de la corte a fin de comenzar a conocer el terreno en que crían tan buenas cosas como te hice conocer en todas mis anteriores, y espero que de mi instrucción saques todo el fruto que yo deseo; porque es sin ánimo que acabando mi prédica, y dándome tu pruebas de haberte aprovechado, luego sin demora te plantes de patitas en esta felicísima tierra.

Todo aquí es sorprendente, todo es grande; tanto que, apuradillo me veo para saber por dónde he de comenzar. Pero me parece que ha de ser bueno seguir el hilo de las cosas, según y cómo se me fueron presentando desde mi llegada a la corte. Así que sin más detención te diré que luego que la testácea diligencia nos hubo hecho tomar un trote más que largo a la orilla de la ciudad, trote del cual en todo el camino se olvidó, y sólo vino a emprender a la vista de los habitantes de México, quizá por abrirles el apetito de viajar; desde entonces, digo, una escolta, que buena falta hacía entre los multiplicados vericuetos que atravesamos, nos acompañó a todo correr desde la garita hasta el lugar de nuestro desembarco.

Una vez allí se nos hizo un examen más detenido que el de la conciencia en tiempo cuaresmal; pero tan provechoso como el de un elegante universitario, porque versaba sobre puntos convenidos, sin cuidarse para nada de los puntos reservados. Se nos preguntó de dónde veníamos y adónde íbamos y conque objeto, y ya comprenderás, que no estando ninguno con las necesarias disposiciones para hacer una confesión sacramental, cada uno respondió lo que quiso, y con ello se quedaron todos muy satisfechos, así como con haber visitado los baúles por la superficie, como si fuera uno tan sandío que en caso de traer cosas que esconderse debieran, las había de poner en las narices del examinador.

Por lo inútil y engorroso de tales operaciones creo que era mejor suprimirlas, como dinero, alhajas, papeles y otras así que le interesan, las refunde hasta donde más debiera. Si salva todo eso de los ladrones, que una policía muy escrupulosa y escudriñadora, dime si no podrá, con mucha mayor facilidad, salvarlos de los guar-

das pesquisidores que por mera formula te hace sufrir un interrogatorio aún más largo que el de un alcalde sordo y tonto.

El local donde nos vomitó el vehículo era el hotel de más nombre que se conoce en la corte y en verdad que tiene mil motivos para ser el primero. Mas como está montado a la francesa fue preciso desembarazarlo del humilde nombre de posada o casa de huéspedes y darle el de hotel que tanto significa posada como palacio, en hospital. La palabra agradó por nueva y ya desde entonces muy pocos locales destinados a recibir pasajeros conservaron su antigua denominación por plebeya. Tanto el que me tocó en lote, como los demás que por todas partes se encuentran, lo primero que buscan es un nombre altisonante, aun cuando ninguna conexión tenga con él.

Así, v. g., hay uno que se llama de la Bella Unión, que si no es por la unión no muy católica que celebran allí unas muy bellas, no sé de donde le puede pegar el título. Otro que se llama de Paris, tiene la analogía menos digna de figurar en ninguna parte. Otro que tiene por emblema un turco, entiendo que fuera del harem no tiene otra semejanza. Otro que se dice de Burdeos, tiene la rara cualidad de no haber allí una de vino procedente de aquel puerto. Otro que se llama de San Agustín, no tiene del santo más que la antítesis del arrepentimiento. Otro que se apellida con el pomposo nombre de moda, Progreso, camina cada día como cangrejo, y éste, políticamente hablando es consecuente con su dicho. En fin, salvas pequeñas modificaciones, todo se va allá

#### HOTEL DEL REFUGIO

CUARTOS DE TODOS PRECIOS.- ASEO, ORDEN, BUEN SERVICIO.

BAÑOS DE AGUA GORDA. LIMPIA TODO EL AÑO. PELUQUERÍA.

CAFÉ Y NEVERÍA DE FULCHERI.

El que habité de pronto lleva la rigidez de sus principios hasta el no tolerar que entren visitas de mala nota; sin dejar por eso que la nota mala sea de los habitantes, porque ya supondrás que en una casa donde se reúnen individuos de las ochenta y veinte naciones, hijos de distintos padres, dueños de distintos hábitos, pero todos dispuestos como uno solo a votar el contingente que el ministro de aquella hacienda ha impuesto por la habitación, cama y servicio interior, lo menos que debe cuidar la casa es de si son moros o cristianos los benignos contribuyentes. Así que no creo se le deba echar en cara ese indiferentismo que ha adoptado como base de su marcha política y social. Por tanto no haré mención, sino como un apunte meramente histórico, que allí se ha anidado, en días mejores para ciertos pájaros, una águila

rara por su color, que quiso contemplar tan de cerca al sol, y remontó tanto su vuelo, que el rubicundo Febo la chamuscó, y casi casi la redujo a cenizas de la noche a la mañana. Los polluelos desde entonces dispersos como los judíos, o han sido enjaulados en las casas de fieras, o han ido a mecer sus alas a las orillas del océano, donde por haber sido un poco atrevidos como la madre, les amenaza tempestad y no volver a tocar tierra.

Uno u otro aguilucho de esa inmensa cría ha quedado en el nido; pero tan desfigurados, tan embotados los picos y las garras, que sólo teniendo antecedentes de su genealogía se les puede conocer. Uno de ellos se ha convertido en cuervo, así porque solamente grazna, cuanto porque husmea la carne muerta que es un contento. Eso sí, luego que la puede pillar se ceba en ella, y con sus destemplados gritos, que repiten y adicionan sus compañeros, arma una zalagarda que resuena hasta nuestras batuecas, no obstante ser tan remotas; pero desde que alguno le amaga por su bulla, se da por enfermo de la garganta, enmudece y se pone en curación.

Por lo que mira al servicio de estos hoteles casi en todos es igual: consiste en que en las cuatro paredes que llaman habitación encuentras una cama de metal desvenecijada y bailarina como que está dispuesta y estado a recibir toda clase de humanidades, ora masculinas ora femeninas, ora común de dos. El tal lecho contiene un colchón y un proyecto de id, que tanto ha servido a un tísico rematado, como a un antiguo habitante de las galias; un par de sábanas que salen de un cuarto y pasan a otro diariamente, con lo que se consigue cambiar ropa todos los días: un cómodo sofá, un incómodo sillón, un aguamanil, un vaso y un candelero, pasa con un breve pensamiento de vela.

Si pagas una contribución mayor tienes derecho a un recuerdo de alfombra, a un ensayo de escritorio y a un problema de ropero. Y cádate ya en posesión de un cuarto muy confortable, frío en invierno y caluroso en verano, capaz las más ocasiones de hacer creer que en México se ha adoptado finalmente el sistema de penitenciarías.

Es verdad que en cambio de estas ventajas no te faltan algunas molestias como las de un vecino aprendiz de músico, que o bien con un figle te asusta el sueño, o bien con unas escalas diabólicamente ejecutadas en el violín te rompe las orejas, así fueran de cántaro; o te cabe en suerte un robusto alemán, quien digiere en la alta noche sus diez tarros de cerveza en medio de los más sonoros ronquidos, que pecho humano pudo salmodiar, y que merced a los tabiques delgados como suerte de jugador, los tienes a media pulgada de tú tímpano.

Si para huir de estas plagas quieres salir a los corredores a curarte de la irritación de tu insomnio, no será remoto que te encuentres con un inglés que después de haber apurado cuatro botellas de ron, se retira a su cuarto dando tumbos, y creyéndote pilar se afianza rudamente de ti, o creyéndote médico te muestra la orina sin ceremonia. Pero eso nada vale; y creo que todo se puede sobrellevar por la libertad sin límites de que se disputa en aquel remedo de los Estados Unidos.

Tolerancia completa y absoluta, libertad amplia como la que predicán ciertos políticos; con tal de que tus impuestos los paguen sin hacer representación en contra, con tal que no sea necesaria la facultad económico-coactiva, puedes estar ahí como en el paraíso o mejor todavía; porque allí no hay árbol prohibido y puedes comer de todo, y si algo te falta, el camarista u otro cualquiera te lo proporciona en dos minutos, para lo cual tienen en las inmediaciones, almacenes bien provistos de cuanto efecto prohibido o permitido puede haber apetito ordenado o desordenado.

Sí debo advertirte, que en tales lugares debes antes que todo hacerte propicias ciertas potencias que aun cuando aparentan ser de tercero o cuarto orden, son las que todo lo mueven y todo lo gobiernan. Esas potencias están representadas por los camaristas, que son unos verdaderos tiranos cuando llegan a tomar ojeriza contra el pobre emigrado que va a buscar refugio en los hoteles. Pero en cambio son los más fáciles de arreglarse porque como verdaderos cadíes, son sobornables y se venden por muy poco; y es mucho más económico y oportuno que tú les pagues y te ajustes, que no el que ellos se paguen por su mano, y te molesten, y esté tu servicio ejecutado, con tanta exactitud como el de correos.

En los hoteles tiene puerta franca toda visita y todo comercio, aunque es preciso decir, que como lugares más aristócratas, los comerciantes y visitado se van encubiertos con trajes competentes... No irá un varillero, que por mucho mal que te haga, no pasará de venderte un peine o un cepillo en cuatro tantos de su valor, sacándote por junto seis reales malamente ganados; pero ira otro que te propondrá un reloj, una cadena, un cintillo, que te costarán doscientos o trescientos pesos cuando sólo tenían un valor de cincuenta: tampoco irá una visita de vestido humilde, que cuando más te costaría por faz o nefas un miserable socorro que fuera a pedirte; pero recibirás personas de magnífico atavío que te acometerán en mucha mayor escala; porque todo lo humilde, todo lo que pueda dar idea de pobreza no pasa por allí; pero cuanto no lleva ese carácter tiene paso franco y fácil acceso en los mesones y hosterías que llaman pomposamente hoteles.

Otras cosas pasan en ellos que no quiero mencionar porque no voyas después a hacerme cargos de haberme familiarizado con ellas; más te protesto, por si el diablo que todo lo revuelve, te pusiere tales pensamientos, que sólo en mi calidad de observador he podido tener conocimiento de todo lo que me callo. Adiós mi pichona. Caralampio (Novo, 1993).

## Los hoteles en México en el siglo XX –2014–

Las mayores implantaciones hoteleras actuales se clasifican en dos tipos: para huéspedes de viaje de negocios (o de interés obligado) y para las vacaciones de los turistas: aquellos fueron más que estos hasta los años inmediatamente posteriores a la Segunda Guerra Mundial.

Los establecimientos de hospedaje de México, Guadalajara, Puebla, Monterrey, Hermosillo, Tijuana, Ciudad Juárez, Mexicali, Veracruz, Mazatlán y Manzanillo crecieron al ritmo de la mayor importancia económica de esas ciudades; pero a menudo el desarrollo de estos servicios ha dependido de una sola circunstancia; el auge petrolero en Tampico, la construcción de la planta atómica en Pajaritos, y el creciente tráfico marítimo en Puerto Progreso, Acapulco en cambio es el mejor ejemplo de la evolución de una rudimentaria hotelería de intereses obligados hacia la máxima oferta de atractivos y estímulos al vacacionista.

Aun cuando desde fines del siglo XVI este puerto fue el punto de partida y llegada del comercio marítimo con Oriente, todavía en 1940 el camino era deficiente, sobre todo más allá de Chilpancingo; pero la construcción de la carretera durante el gobierno del presidente Manuel Ávila Camacho y la creación del Departamento de Turismo, dependiente entonces de la Secretaría de Gobernación, suscitaron un considerable aumento de viajeros nacionales en busca de reposo y esparcimiento, la multiplicación de los hoteles y la inversión oficial en obras de infraestructura.

En 1961, cuando había 7,482 cuartos registrados en Acapulco, se aplicó la política de «cielos abiertos» y varias compañías aéreas internacionales pudieron llegar directamente al puerto. En 1970 el número de cuartos era ya de 12,052 y en 1972 de 14,786, todos de interés turístico. El éxito de Acapulco ha movido a los gobiernos de las entidades que tienen costas sobre el Pacífico a promover la construcción de aeropuertos en Manzanillo, Colima; Puerto Vallarta, Jalisco;

Mazatlán, Sinaloa y La Paz, Baja California, y de aéreo pistas en Zihuatanejo, Guerrero; Tenacatita, Jalisco; Guaymas, Sonora y Ensenada, Baja California. Debido a esto, las principales concentraciones hoteleras se encuentran, en el litoral del Pacífico, en Acapulco, Zihuatanejo, Manzanillo, Península de Santiago, Barra de Navidad, Melaque, Puerto Vallarta, San Blas, Mazatlán, Guaymas, San Felipe, Santa Rosalía y La Paz, y en la costa occidental de Baja California, Cabo San Lucas y Ensenada.

En el golfo de México, a causa sobre todo de la frecuencia de fuertes vientos, predomina la hotelería de interés obligado. Los centros más importantes son Ciudad Madero y Tampico, en Tamaulipas; Tuxpan, Veracruz, Alvarado y Coatzacoalcos, en Veracruz; Champotón y Campeche en el estado de ese nombre; y Progreso en Yucatán.

El Caribe comenzó a desarrollarse en 1966 con los establecimientos de Isla Mujeres y Cozumel, frente al territorio de Quintana Roo. En Cancún, cerca de las ruinas mayas de Tulum, se estaban haciendo importantes inversiones de infraestructura a mediados de 1973.

En México existe una gran flexibilidad para operar la industria hotelera, según fórmulas que han derivado de las vinculaciones con cadenas mundiales que intercambian tecnología, reservaciones, consejería y financiamiento. Dentro de la operación de una misma cadena pueden aplicarse varios métodos de complementación. Sólo para facilitar la comprensión de estos mecanismos, pueden establecerse cinco modelos:

1. El propietario del inmueble es al mismo tiempo organizador y administrador de los servicios que presta, en forma autónoma.

2. La compañía propietaria del inmueble contrata y financia la operación a una empresa internacional; Hilton, Western, Flagship, Marriott, Down Towner, Holiday Inn o Canadian Pacific, en cuyo caso la operadora recibe un porcentaje de las ganancias brutas o netas.

3. La compañía propietaria del inmueble renta a una compañía nacional que capitaliza y financia la operación. Contratando a su vez, a porcentaje o participación, con una operadora internacional.

4. La compañía mexicana toma el nombre de una operadora internacional y paga un porcentaje por consejería y asistencia técnica, aplicando, a su vez, cualquiera de las formas ya descritas para operar hoteles en territorio nacional.

5. Se instituye un fideicomiso que permite a la operadora internacional poseer, operar y administrar hoteles con el compromiso de que, al término de 30 años, sus propiedades pasen a poder de nacionales.

César Balsa creó en 1954 la Nacional Hotelera, cadena que llegó a operar hasta diez establecimientos, entre ellos los hoteles Del Prado y Presidente en la Ciudad de México; Presidente en Cozumel, Posada de la Misión en Taxco, y San Alberto en Hermosillo; y nueve restaurantes: Focolare, Jacarandas, Cabriolet, Mirabel, Aeropuerto, Museo de Antropología e Historia, Koala Gigante y La Ronda, en la capital, y el del aeropuerto en Mérida. Operó hasta 1971 el María Isabel, del inversionista chileno Antenor Patiño, y el Alfer hasta febrero de 1973. En 1972 la financiera paraestatal SOMEX adquirió la mayoría de las acciones.

Hilton inició sus actividades en diciembre de 1956, con la operación del Continental Hilton de la Ciudad de México, que dejó de administrar en febrero de 1973; de 1959 a 1961 manejó Las Brisas en Acapulco, donde construyó su propio hotel, terminado el 7 de mayo de 1972; y en 1965 el Guadalajara Hilton. Western, compañía mexicana que operó bajo contrato de consejería y asistencia técnica con Western International, operó al principio el hotel Alameda (1959), ampliando después su cadena con los De Cortés, Francis, Majestic, Ritz y Camino Real, en la capital de la República; los Camino Real de Guadalajara, Chapala, Puerto Vallarta, Mazatlán, Cabo San Lucas, Ciudad Juárez, Saltillo, Tampico y Tapachula; Caleta, El Mirador, La Perla y Malibú, en Acapulco; Virrey de Mendoza, en Morelia y la Posada de Don Vasco en Pátzcuaro. En todos estos casos, la empresa mexicana contrató, en las diversas formas descritas, con los propietarios de los inmuebles.

En diciembre de 1969 Marriott comenzó a operar el Paraíso en Acapulco. Flagship contrató el Fiesta Palace de México en 1970 y el Presidente de Acapulco en 1971. Sheraton compró el María Isabel en 1971 y, ese mismo año, en agosto, Princess inauguró el primer complejo en fideicomiso, consistente en el hotel y sus instalaciones, dos campos de golf, fraccionamiento para la construcción de casas que incluyó una acción que da derecho a utilizar los servicios del hotel y un parque con bungalows para renta. En 1972 compró el vecino hotel Pierre Marqués. Regency Hyatt House inició la operación del Plaza en Acapulco en 1972, y Canadian Pacific la del ex Continental Hilton, el primero de marzo de 1973, cambiando su nombre por el de Chateau Royale.

# La hotelería de mis tiempos

## Acapulco

### *La realidad y la leyenda*

Francisco «Paco» Escudero, nativo de Acapulco, fue un hotelero singular. En el hotel Las Brisas fungió como director de ventas durante algunos años, mientras fue propiedad del Banco Nacional de México y operado por Hoteles Camino Real. Cuando el resort cambió de propietarios Paco Escudero ofició como gerente general de Las Brisas.

Su carrera profesional fue prolífica y en los últimos años, ya retirado de la hotelería se ha dedicado a escribir sobre lo que más conoce y alimentó su espíritu: Acapulco, su tierra natal y el turismo, el quehacer de su vida.

Una de sus obras es un tributo a la tierra que lo vio nacer, Acapulco, y en su libro *Origen y evolución del turismo en Acapulco*, nos cuenta su historia desde los tiempos prehispánicos hasta la modernidad. De su libro, hemos seleccionado algunos excerptas, mismos que incluimos con su permiso en el presente texto con el interés de difundir a la comunidad turística nacional la realidad y leyenda de una ciudad/puerto que vio nacer el turismo de playa en este país y lo puso en el mapa mundial como uno de los destinos imperdibles, durante varias décadas del siglo XX.

### UN PAR DE ANÉCDOTAS PARA LA HISTORIA

Ésta habla de un señor Joseph Skane, supuestamente productor de cine en Hollywood, con grandes intereses en la MGM, que junto con otros negocios le producían ganancias exorbitantes (de lo cual no estaba enterado el Tío Sam), sino únicamente su contador cuyo nombre era Alfred Cleveland Blumenthal, mejor conocido en el medio hollywoodense como *Blummy*.

Que el señor Skane, temeroso de una investigación por parte del gobierno, decide «esconder» a Blummy, y por medio de sus contactos lo coloca en la Ciudad



de México, con el fin de abrir un centro nocturno en el mejor hotel de 1942: El hotel Reforma; el centro nocturno tendría que ser, en consecuencia, de primera y se llamaría *Ciro's*.

Blumy, comienza a operar desde la Ciudad de México, pero se sabe que el señor Skane le seguía ayudando, no sólo en lo económico, sino que se las arreglaba para enviarle continuamente bellas mujeres que adornaban con su presencia el *Ciro's* y, posteriormente, el hotel Casablanca de Acapulco. Hay quienes aseguran que Blumy era ayudado a la vez por dichas bellezas, para conseguir favores en las altas esferas comerciales y políticas de México.

La otra historia habla de *Teddy Stauffer* y es contada por él mismo en su libro autobiográfico, *Es war und ist ein herrliches leben (Para siempre es demasiado tiempo)*. En él, Teddy describe su niñez y cómo llega a ser violinista y forma una orquesta de jazz, de la cual es director y la llama *The Original Teddies*.

La orquesta se desenvuelve con gran éxito en Berlín, Alemania, y se presentaba en giras por toda Europa, pero el lugar de más éxito fue el hotel Palace de Saint Moritz (en 1937 hizo varias grabaciones para Telefunken, que años más tarde Teddy encontró en México).

Ante la inminente Segunda Guerra Mundial, Teddy piensa irse a perseguir el sueño norteamericano y durante una actuación en Saint Moritz, aborda el tren que lo llevará a Francia; corría en Europa el invierno de 1940-1941. Con todos los problemas para conseguir visas, logra cruzar también España y Portugal, donde toma un barco para Nueva York.

Después de pasar algunas semanas en la isla Ellis, con la ayuda de su consulado le dan una visa temporal y se va hasta Hollywood, a donde llega manejando en el otoño de 1941.

Su idea original era la de trabajar un tiempo, juntar dinero y regresar a Europa, pero con la guerra las cosas cambiaron, y Teddy solicita una visa de inmigrante, para lo cual lo hicieron viajar a Tijuana, Baja California, mas debido a la entrada en guerra de Estados Unidos con Japón y el Eje, es considerado como posible espía, a causa de las suásticas que aparecían en su pasaporte. Finalmente, la visa le fue negada.

Con la ayuda de un oficial de inmigración, se traslada al Distrito Federal, adonde llegara con dos cartas de recomendación, una para Carmen López Figueroa y otra para Alfred C. Blumenthal, quien no lo ayuda, diciéndole que no necesita música para el *Ciro's*.

Buscando una segunda opción, Teddy es informado de que una dama checoeslovaca, que vivía por Paseo de la Reforma, piensa abrir un centro nocturno. De esta forma, Teddy conoció a *madame* Marietta, quien le recordó de los tiempos del Palace, y de inmediato le enseñó el lugar que su amigo *Pancho* le había dejado en herencia con unos parientes, antes de irse con un novio (sí, con un novio) a un monasterio en el Perú.

No he encontrado la referencia de que la señora Marietta fuera la señora Sebastián, cuya hija estaba casada con un señor Wilman, socio en varios negocios de Mario Moreno *Cantinflas*, aunque hay quienes me aseguran que sí, y además, el señor Wilman y Blumy, eran amigos.

Existe, sin embargo, la historia de que el señor Wilman, había echado de la casa de ella a su suegra, en complicidad con su esposa; mientras que *madame* Marietta confió a Teddy que su hija y su yerno la habían echado de su propia casa en Las Lomas, habiendo sido abandonada por sus dos millonarios maridos o novios como ella decía.

Para no entrar en más detalles, Teddy se encarga de la decoración del lugar y de juntar la orquesta y abren con el nombre de Casanova, en febrero de 1943, en sociedad con los parientes de *Pancho*.

El éxito les sonrió y hasta Blumy se hizo cliente asiduo; un amigo inglés, Fred Mc Avoy, que Teddy conoció en Suiza, llevó al Casanova a Errol Flynn con quien Teddy cultivó una gran amistad en los siguientes diez años. Teddy y su orquesta se hicieron famosos en México, ya que Marietta logró que el Casanova fuera visitado por todos los grupos sociales de la capital mexicana.

Fue Errol Flynn quien trajo a Teddy por primera vez a Acapulco, en un viaje de pesca, pero no pensó nunca que Acapulco sería parte importante de su vida en los años venideros.

Marietta animó a Teddy a que buscara un lugar en Acapulco, para abrir una «sucursal» del Casanova, ya que Acapulco se había convertido en un sitio muy popular. Errol Flynn pensó que era una gran idea y entre ambos escogieron el *roof garden* del hotel La Marina, Teddy firmó contrato con don Antonio Díaz Lombardo y la inauguración fue en grande, unas semanas más tarde.

Fue aquí, que Teddy conoció a una hermosa dama mexicana, con un hijo de once años, una niña de trece y la mayor de diecisiete. Esta última se llamaba Linda Welter y Teddy cuenta que ambos se enamoraron. Era la época de Navidad del año de 1943.

Mas la aventura no duró mucho, la guerra llegó a su fin y Teddy logró, finalmente, la visa para entrar a Estados Unidos; vendió su parte del Casanova y se fue a Hollywood, en noviembre de 1945.

Tuvo la mala suerte de enemistarse con Howard Hughes y no consiguió ningún contrato ni trabajo en Hollywood, aunque se casó con la novia de Hughes, Faith Domergue.

Cuando su agente, finalmente, lo busca para darle un contrato con la Capitol, ya Teddy se encontraba a bordo de *El Zaca*, el yate de Errol Flynn en el que inician un viaje hacia México con fines científicos.

Después de muchos problemas y casi un motín a bordo, llegan a Acapulco, donde Errol decide terminar el viaje. Aquí, se encontraba Orson Wells, que iniciaba la filmación, él como director, de *La Dama de Shanghái*, que llevaba como estrella a su esposa Rita Hayworth.

*El Zaca* era un yate hermoso de velas y de inmediato fue rentado para la filmación de la película. Algunos invitados se quedaban en Acapulco, mas Errol Flynn parte la noche del 21 de noviembre de 1946.

Así, regresa Teddy a la escena de Acapulco, a finales de 1946, solo, sin trabajo, sin planes y sin dinero. Sin embargo, se encuentra a Blumy, quien le ofrece el puesto de subgerente del hotel Casablanca.

Teddy era un gran promotor y tenía buenas ideas, además de un carisma especial para las relaciones públicas, por lo que de inmediato se abocó a transformar el comedor del hotel, que tenía la mejor vista del puerto, en un elegante centro nocturno, que desde luego se llamó *Ciro's*.

Como el hotel no tenía alberca, Teddy consiguió fondos directamente del señor Hardin y creó el *Beachcomber*, que se convirtió en el primer sitio que operaba como club de playa en el día y como club nocturno por la noche, jugando la alberca un papel muy importante en ambos casos, pues aquí se inventaron las famosas carreras de tortuga, que dieron renombre al lugar.

Nuestro Apolonio Castillo participaba en el show, preparando a los quelonios, que al final eran soltados por un jovencito (güerito) de nombre Agustín Ordaz, que con los años sería también un gran líder sindical. Había además música para bailar, mientras *Chalo* Polanco hacía las delicias de los clientes en el bar. En el show se admiró a artistas como: Facundo Rivero y su cuarteto, y la pareja cubana de baile, Olga y René. Ella se convirtió después en «La Reina del Baile Afro-Cubano», Olga Chaviano, y fue la manzana de la discordia entre Blumy y Teddy.

Mientras tanto, en el *Ciro's* desfilaban artistas como: Las Caprino, Luis Aguilar, Balby Coter y su violín. Se sabe que Luis Román preparaba en el bar del *lobby*, las bebidas favoritas de *Tongolele* y su bongosero: *Tabaquito*, artistas ambos del *Beachcomber* y huéspedes del hotel. Fue en este sitio donde se presentaron por primera vez, comercialmente, los Voladores de Papantla, como parte del show del *Ciro's*, con todo y sacrificio de la princesa india.

Los problemas entre Blumy y Teddy se agravaron, según Teddy, por la cuestión económica, pues Blumy se llevaba todo el dinero y no arreglaba el hotel, mientras que Teddy sufría para pagar a los proveedores y hasta los energéticos. Según Blumy, el problema era que Teddy no era buen administrador.

Supuestamente rompieron relaciones por causa de Olga Chaviano, aunque hay quienes aseguran que Blumy sintió que Teddy le «robaba» a los artistas, pero que como Teddy tenía muchos amigos en Hollywood, le había «pirateado» el contacto que de allá le enviaba a las hermosas mujeres que, posteriormente, siempre rodearon a Teddy durante sus años en La Perla, y siguientes negocios.

El resultado fue que Blumy despidió a Teddy y, entonces, los dueños de El Mirador, Carlos Barnard, Juan y Adolfo López, quienes se habían hecho amigos de Teddy por sus visitas al *Beachcomber* y al *Ciro's*, alababan el trabajo de Teddy en el *Casablanca*. Aprovechando esta relación, Teddy fue a verlos y ofreció presentar un proyecto para un centro nocturno. Al otro día, les explicó su plan para construirlo entre las rocas, usando el maderamen del viejo velero *La Bernita*, que estaba encallado cerca de la playa de Manzanillo. Los dueños de El Mirador aceptaron, pusieron el dinero y Teddy hizo La Perla que se abrió el 17 de diciembre de 1949, con el debut de un viejo amigo de Teddy, de los tiempos de *The Original Teddies*: André Billy Toffel, con su interpretación de *La Mer*, que causó comentarios favorables del público.

En cuatro meses de esa temporada, La Perla tuvo tal éxito dirigida por Teddy, que los dueños recuperaron lo invertido y dieron a Teddy el 50% de las ganancias de ahí en adelante.

Como epílogo debo decir que Blumy fue demandado por deudas y sueldos atrasados y el señor Hardin tuvo que venir a «arreglar» las cosas, lo que le costó unos 200,000 dólares; Blumy se retiró a California y murió solo en su cama del hotel Beverly Hills.

El *Casablanca* se incorporó a la operación del Reforma de México, por lo que se le nombró: Reforma-Casablanca, cuando fue adquirido por famoso ope-

rador de *tours* turísticos; posteriormente se llamó Palacio Tropical, y hoy le han vuelto a poner el nombre original: Casablanca o Casablanca Tropical y es operado en conjunto con el hotel Del Monte, que hoy se llama: Real del Monte.

### *El Club de Pesca*

Don Gilberto Guajardo era un prominente hombre de negocios, entre otros; fue muchos años distribuidor de la General Motors de la Ciudad de México.

Siendo un enamorado de Acapulco, como muchos otros personajes y viendo el gran desarrollo que se daría al puerto, decidió invertir en un hotel, escogió para ello el terreno que ocupaba el Club de Yates, cerca de Punta Sirena, sobre Playa Larga, mismo que adquirió con todo y muelle en 1945.

Después de dos años de construcción, abrió el hotel Club de Pesca, que contaba originalmente con ochenta habitaciones y suites; las suites eran muy espectaculares, ya que ocupaban la parte central de cada piso, proyectándose hacia la bahía en un diseño semicircular, muy amplio, que ofrecía una vista directamente al mar. Todos los cuartos tenían aire acondicionado y, desde luego, baño privado.

En el nivel de la calle se encontraba un espacioso *lobby* y, en el mismo nivel, directamente bajo las suites había un elegante comedor de altos ventanales y sobrio cortinaje. Bajo éste, a nivel de la alberca, había mesas de ping-pong y billar, un amplio jardín daba a la playa, que era exclusiva de los huéspedes del hotel y sobre ésta, un muelle privado con una flota de diversas lanchas para pesca deportiva, así como otras embarcaciones para esquiar, veleros, etcétera.

La buena cocina del hotel hizo que pronto buscaran sus servicios los barcos y yates privados, muchos llegaban quizá buscando el viejo Club de Yates, pero no quedaban decepcionados. Incluso el yate presidencial *Sotavento*, era atendido por personal del hotel, tanto para las visitas del presidente de la República, como para las de grandes celebridades que a bordo del yate eran atendidas.

Por iniciativa de Miguelito, hijo de don Gilberto, se levantan en el octavo piso, puras suites de lujo, se construye un puente sobre la costera que conecta con otra propiedad, donde se agregan al inventario, los bungalows, con grandes áreas verdes y alberca. Así, el hotel Club de Pesca se amplía a 120 habitaciones, suites y bungalows.

Deseo aclarar que me he referido a Miguelito, porque todos los que alguna vez trabajamos en ese fabuloso hotel, usábamos ese familiar término para referi-

mos a don Miguel Guajardo Benavides, que a invitación expresa de don Miguel Alemán Valdés, presidente de la República, fue a representar a nuestro país a Cannes, Francia en 1950, siendo en ese tiempo don F. del Río el director de Turismo.

Su misión fue la de presentar la candidatura de México, como sede del congreso de la Asociación Internacional de Hoteles, que en ese año se celebró en Cannes.

No es necesario mencionar que Miguelito logró traer la convención a México después de su gran alocución, y es mi opinión que lo anterior fue la piedra angular sobre la que don Miguel Alemán se formó el inmejorable concepto de Miguel Guajardo y que de ahí en adelante le sirvió para asignarle otras muchas comisiones más, a cual más de importante hasta llegar a director del Consejo Nacional de Turismo.

Sin embargo, al recordar cómo le temblaban voz y rodillas aquel día en Cannes, Miguelito no tomaba el crédito *sólo* para él, reconoce y agradece la ayuda y el apoyo que le dieron el doctor Del Río y Tony Pérez, quien lo acompañó en esa aventura. Debo decir que esa fue la primera vez que el congreso «salió» de Europa, para celebrarse en América (México).

En trágico accidente fallece don Gilberto en 1956. El joven Miguelito toma las riendas del hotel y lo proyecta al plano internacional, mientras que localmente apoya los eventos promocionales y es elegido presidente de la Asociación de Hoteles del Puerto, cargo en el que desarrolla gran actividad involucrando a los hoteleros en diversas acciones sociales y de relaciones públicas.

El Club de Pesca no es la excepción y también aquí se codean los turistas nacionales y extranjeros con los grandes políticos, industriales, etcétera. Los hermanos Kennedy, por ejemplo: John, Bob y Teddy usaban las facilidades del hotel para sus viajes de pesca cada vez que visitaron Acapulco.

En un gimnasio-museo de su casa de Acapulco, Miguelito conserva fotos y recuerdos de su vida, entre muchas otras, una foto de Cannes con su bien diseñada avenida junto a la playa, sobre la cual no hay construcciones, sólo excelentes instalaciones para dar sombra y servicio a los visitantes, y me comenta con nostalgia que en un principio, la idea de la avenida Costera en Acapulco, era la de hacer algo similar pero, por desgracia, prevalecieron otros intereses.

Don Miguel, como respetuosamente le llamo, fue muy amigo de Radamés Gaxiola, famoso piloto con quien llegó a volar en muchas ocasiones; es más, le

recordé que él volaba un hidroplano que acuatizaba en la bahía y atracaba en la playa del hotel; recordé muy bien que se trataba de un *Sea Bee* color plata y Miguelito me mostró fotos del mismo.

Pues bien, Radamés Gaxiola fue muy amigo de Milton Eisenhower, el hermano del presidente de Estados Unidos, y fue Radamés quien trajo a Milton Eisenhower al Club de Pesca para que, junto con Miguelito, hicieran los arreglos a bordo del *Sotavento*, y se recibiera al líder del senado de Estados Unidos Lyndon B. Johnson, quien venía a conformar la entrevista del presidente Eisenhower, con el presidente Adolfo López Mateos, que dio a Acapulco gran publicidad internacional.

Siendo secretario de Turismo el arquitecto Rosell de la Lama, Miguelito tuvo activa participación en la organización de la Primera Reseña, celebrada en 1960.

Fue también presidente del Consejo Nacional del Fomento al Turismo y, ya cooperando con el licenciado Alemán, es parte del equipo que promueve y logra la convención American Association of Travel Agents (ASTA) para Acapulco en 1973 así como su repetición en 1981.

A partir de 1976, se integra al equipo que inicia el «Tianguis», que se origina por un comentario que él hace al licenciado Miguel Alemán, de lo cual ya hablaremos más adelante.

Eventualmente, don Miguel nombra a Miguelito presidente del Consejo Nacional de Turismo, y solo se retira, después del sentido fallecimiento del presidente-amigo.

Estas actividades las he mencionado, no para hacer una biografía de Miguel Guajardo, sino para recalcar el hecho de que, en mi opinión, es por servir a México y a Acapulco, que Miguelito se aleja del Club de Pesca, y aunque lo deja en manos de confianza, sus gentes de confianza no ven el inmediato futuro y no se actualizan, y nuevos hoteles, al otro lado de la bahía, con otras facilidades, comienzan a desplazar a «los hoteles del romance».

Hoy el Club de Pesca ya no existe, en su lugar florece una gran marina de conjuntos residenciales, también idea de Miguelito, pero al detenerme junto a la base del puente, percibo la música que se toca en el salón verde para que bailen los integrantes de la Arthur Murray Dance School y del Turquesa oigo al conjunto Batachá que canta: «Piedrita, piedrita, piedrita del mar; tu sonrisa y tu figura, todos los hombres quisieran amar; piedrita, piedrita, piedrita del mar...».

### *El hotel Caleta*

Después de cinco años de lentos trabajos, se termina bajo la dirección del ingeniero Max Gloor, la primera etapa del hotel Caleta; a principios de 1950, contaba con 14 cuartos y seis bungalows, todos de madera y teja, pero con baño privado y una alberca.

La segunda etapa corre a cargo del ingeniero Galarza y se inicia en 1953 aumentando cuatro pisos y un ala nueva al hotel. Ésta se termina en 1957, quedando el inventario de cuartos en 240 habitaciones.

Estas últimas adiciones incluyen la primera suite presidencial, y todos los nuevos cuartos cuentan con un bar y cocineta.

Contaba además el hotel con tener «a sus pies», la playa de Caleta y, «a tiro de piedra», la playa inigualable de la isla de La Roqueta, aparte de su propio muelle para el embarco y desembarque de sus huéspedes, no sólo para visitar otras playas, sino también para tomar las lanchas de pesca grande o chica, o bien, amarrar temporalmente yates privados.

Durante esta ampliación se incluye en todos los cuartos aire acondicionado y servicio de agua caliente. Debido a lo anterior, el hotel Caleta es, en 1950, el líder de vanguardia de la hotelería de Acapulco y del país.

También se convirtió en pionero de las promociones por «correo directo» masivo (*mass mailing*) a todos los viejos clientes, por lo que don Daniel debió contar con una historia de huéspedes a quienes constantemente enviaba recordatorios de su estancia pasada y les hacía ofertas de alojamiento para las temporadas venideras, así como precios especiales durante las temporadas bajas, para lo cual contaba con la eficiencia de la señorita Hortensia Escalera.

Con el éxito del hotel, *Chucho* Solórzano, el mozo que ya mencionamos antes, se convierte en ayudante de mesero, mesero, jefe de almacén y, finalmente, en jefe de compras, cargo que tiene toda la confianza de don Daniel y que *Chucho* desempeña durante los siguientes 14 años.

El hotel es escenario de varias películas extranjeras, artistas como Sofía Loren, Gary Cooper, Susan Hayworth, Orson Wells y Richard Widmark, se cuentan entre sus clientes, así como toda una gama de personajes de la industria, la política y el cine nacional.

El hotel es sede del más grande grupo humano recibido en Acapulco, recibió a 400 huéspedes en lo que llamamos *back to back*, desde el 1 de agosto hasta el 30 de noviembre de 1957.



Para dar una idea de la magnitud del grupo, déjenme decirles que lo anterior se traduce en tener a 400 huéspedes, durante 122 días consecutivos.

Por desgracia, don Daniel no pudo prever, aun con su gran visión, que los gustos y necesidades de los clientes cambian, y fuera de las áreas de recreo naturales, además de los elementos de la época, con buena comida, servicio de alberca, bares, música para bailar, etcétera, no tuvo espacio para expandirse y crear canchas de tenis, sauna, gimnasio, facilidades de golf, y demás, que los nuevos hoteles ya ofrecían.

Según nos cuenta Chucho Solórzano, el éxito del hotel le dio a don Daniel, toda la confianza de los socios mayoritarios, mas sin embargo, él se olvidó de que no era el único dueño, e incurrió en lo que muchos empleados desleales y celosos consideraron como «gastos superfluos» y exceso de «cortesías», estos comentarios fueron reportados por dichos empleados a espaldas de don Daniel, y con lujo de detalles por el contador y la gerente de la agencia de viajes, directamente a los socios mayoritarios. Así, don Daniel tiene problemas que resquebrajan la sociedad, y los socios le quitan la responsabilidad del hotel, y firman sin avisarle un contrato de renta con la Western International Hotels.

Don Daniel se asesora con el licenciado Palazuelos de la Asociación de Hoteles y se forma un sindicato de «técnicos» que integran los fieles de don Daniel para evitar ser desplazados por la nueva operadora, pero los dueños no cedieron, por lo que el «sindicato» inició la huelga, pero, de parte de los «dueños», el licenciado Trueba Urbina convence al licenciado Palazuelos a que apoye a la parte patronal y así termina la huelga con la liquidación de todos los empleados. Son despedidos, incluyendo a don Daniel.

La «Western» como cadena, da un respiro a la operación del hotel, pero al terminar su contrato, no lo renueva, y el hotel pasa de un operador a otro y comienza su declive hasta convertirse en un elefante blanco que hoy está cansado y fuera de época.

### *Los nuevos hoteles*

#### *El Club Residencial Las Brisas*

El inicio de este proyecto tiene también algo de leyenda, ya que los detalles de lo sucedido han trascendido en forma oral entre los viejos empleados del lugar. Así, la historia dice:

Don Juan March, un español que había recorrido el mundo, sólo por aventura, termina en San Francisco, California, casado con la hija de un prominente abogado, de quien se dijo que era accionista de una compañía de ferrocarriles, socio del Bank of América y, en su tiempo, presidente de la Barra de Abogados.

Es probable que debido a la influencia de su suegro, don Juan March haya sido nombrado representante del Banco de América en Latinoamérica, con sede en la Ciudad de México, ya que su conocimiento del idioma le daba una gran ventaja en esa posición; algunos empleados señalaron que el nuevo banquero recorría América Latina y el Caribe, usando los servicios de Pan Am y American Airlines.

En un viaje a Acapulco, se enamoró de una parte del cerro que, bajando desde la carretera Escénica, llegaba hasta la costa rocosa, donde había un lugar que los acapulqueños conocíamos como «La Poma» pues ahí se encontraba una enorme roca que, a pesar de sus gigantescas dimensiones, uno la podía mover, pues se trataba, desde luego, de una piedra «pómez». Toda la propiedad ofrecía una maravillosa vista del mar y la bahía. Eolo era generoso con el área y constantemente soplabla una suave brisa, por lo que al adquirir la propiedad de don Manuel Suárez (que había hecho la Escénica), don Juan no batalló para encontrar nombre al lugar, llamándolo: Las Brisas.

Así, se estableció la compañía Propiedades del Monte, con la que urbaniza el área y comienza a construir residencias, mismas que contaban con algo poco común en Acapulco: ¡piscinas!

¿Quién iba a adquirir una casa con piscina en Acapulco, teniendo las playas a su alcance?; la gente tildó a Juan March de «loco».

La historia demostraría que no estaba tan loco, ya que encontró en cada banquero mexicano, un comprador para las residencias que comenzaron a poblar el cerro.

¿Cómo podía salir mal el proyecto? el banquero compraba y si necesitaba financiamiento, el Banco de América apoyaba, y don Juan estableció además el Club Residencial Las Brisas, que rentaba las casas, con lo que se pagaban los gastos, el financiamiento y todavía quedaba una utilidad para todos.

El concepto de la renta de residencias con piscina, cocina y servidumbre era tan novedoso, que tuvo éxito inmediato, y las familias o grupos de personas que las reservaban, llegaban de uno a tres días antes de su fecha confirmada, para asegurarse de que la ocuparían ellos, buscando mientras tanto dónde hospedar-

se. «Cualquier lugar», decían, y don Juan y su equipo se daban a la tarea de buscarles alojamiento.

Como para demostrar más que no estaba tan loco, adquirió un terreno al otro lado de la Escénica, con el fin de construir un motel, donde se pudieran hospedar los turistas, mientras su residencia se desocupaba.

De este modo se inició el Club Residencial Las Brisas al comenzar la temporada de invierno de 1957-1958, y ni siquiera el más loco sueño de don Juan imaginó que el lugar se convertiría, al paso de los años, en uno de los mejores hoteles del mudo y el más exclusivo y caro de toda Latinoamérica.

El motel consistió en una serie de pequeños bungalows que don Juan hizo construir a ambos lados de una serpenteante carretera que subía por la montaña. La construcción se hizo de manera que ningún techo obstruyera la vista de la terraza del cuarto superior y, se dice, que una constructora se equivocó con una sección de varios cuartos, cuyos techos «tapaban» la vista al mar de los cuartos ya construidos en la parte superior de la calle; para remediarlo, don Juan hizo que los techos se «bajaran», empleando para ello una técnica que le valió la reconfirmación de que estaba «loco».

Todos los cuartos cuyo techo estorbaba, fueron llenados en su interior con barras de hielo, mientras cuadrillas de trabajadores demolían paredes y castillos hasta la altura deseada, dejando un hoyo en la losa sobre cada castillo o columna. Al derretirse el hielo, las losas de los techos fueron bajando hasta el nivel requerido, donde fueron «amarradas» sin ser demolidas. Esto significó el ahorro de volverlas a construir, aunque nunca se dijo cuánto costó el hielo.

De anécdotas como la anterior, dio fe don Antonio Romero Gómez, inolvidable personaje recientemente fallecido, después de laborar más de 35 años en ese hotel. El maestro Toño, como todos lo llamábamos de cariño, llegó con la constructora allá por 1955, como soldador, y le tocó hacer los cimientos del restaurante Bella Vista, así como soldar las varillas de las losas bajadas con hielo. Al terminar la construcción, Toño se quedó en el taller y fue gerente del garaje del hotel por muchos años, durante los cuales demostró ser un excelente mecánico, cargo que conservó hasta su sentido fallecimiento.

Volviendo con la construcción del motel, no he podido determinar si don Juan le copió a *Teddy Stauffer* (Villa Vera), o fue Teddy quien le copió a don Juan, el hecho es que éste construyó, entre algunos bungalows, pequeñas piscinas que compartían dos o más cuartos, incluyendo algunos que tenían piscinas

privadas que fueron llamados: «Para Luna de Miel»; el toque distintivo del lugar fue que todos los espacios entre las construcciones, fueron llenados de plantas con flores, sobre todo de tulipanes, con vegetación tan exuberante, que algún escritor llegó a comparar el lugar con los Jardines Colgantes de Babilonia.

Durante la temporada inaugural, que fue del 26 de diciembre de 1957 al 7 de abril de 1958, los precios de las habitaciones fluctuaban entre los 200 y los 350 pesos, y las casitas de luna de miel 400 pesos, los precios incluían un termo de café por las mañanas y fruta fresca durante el día, la cual se colocaba en el refrigerador del bien surtido bar que cada cuarto tenía para consumo de los huéspedes y, en el cual, la *coca-cola* costaba 50 centavos, mientras que la cerveza 1.50 pesos.

Se contaba además con servicio limitado de lavandería, restaurante, bar, tienda y peluquería. Sobre las rocas de la costa, don Juan hizo construir una alberca que se alimentaba con agua del mar, por medio del oleaje (¿recuerdan El Mirador?) cuyo uso compartían los invitados del hotel con los dueños de las residencias o sus huéspedes. Ésta se llamó La Concha y tenía un servicio limitado de *snacks-bar*.

Siempre fue del dominio público que Pan Am y American Airlines, contaban con las más guapas «aeromozas» de la industria y se dice que don Juan, durante sus múltiples viajes, «invitaba» a las más hermosas de ellas a pasar una temporada o el tiempo que desearan, en Las Brisas de Acapulco, para que desarrollaran labores de *hostesses*, atendiendo a *very important people* y, aparte de cuarto y comida, el hotel les daría una compensación en efectivo. También aquí tuvo éxito don Juan y se vio obligado a construir la «Villa Rosa» o «Casa de Mujeres», como le llamaban los empleados, ya que todos sus cuartos, construidos en dos niveles, compartían una alberca y estaban siempre ocupados por las *hostesses*. Se dice que el acceso de otros empleados al área estaba, desde luego, prohibido.

Otro gran atractivo y novedad en Acapulco, fueron los Jeeps, que pintados de rayas rosa y blanco, con toldos de lona con los mismos colores, eran rentados a los huéspedes «sin chofer», por 50 pesos. Esta idea de los jeeps ya había funcionado en Las Bahamas, donde seguramente don Juan los vio, pero establecerlos en Acapulco, le costó mucho trabajo por la oposición de los taxistas.

Sin embargo, desde el punto de vista de la clientela, quizá lo más novedoso fue el «cargo por servicio» que se aplicaba a las cuentas de los clientes, en lugar de todas las propinas por todos los servicios. Desde luego que dar o recibir pro-

pinas, no era permitido, con lo que se afirmaba el concepto de Club Privado con el que operaba él la organización.

### *El hotel Pierre Marqués*

En la década de los cincuenta, Paul Getty era el hombre más rico del mundo, habiendo hecho su fortuna en la industria petrolera de Estados Unidos y, una vez en la cumbre, se fue a Londres, Inglaterra, donde adquirió un castillo en el cual vivió muchos años. Hacía constantes viajes a París, donde era cliente del George V, considerado en su tiempo como uno de los mejores hoteles de Europa.

Quizá para no aparecer como desagradecido con Estados Unidos, adquirió en la ciudad de Nueva York, uno de los hoteles más sobrios y elegantes de la gran metrópoli: El hotel Pierre, que se encuentra situado cerca del parque central, en un perímetro que comparte con otros hoteles de gran lujo como el Plaza.

Se dice que en un viaje por México y Latinoamérica, el señor Getty conoció Acapulco y la gran playa del Revolcadero, rumbo al Aeropuerto General Juan N. Álvarez y pensó que sería un buen lugar para construir un hotel de playa (veraneo), filial del Pierre, con el que compartiría la misma clientela, consistente en la alta sociedad estadounidense.

Los terrenos fueron adquiridos al principio de los cincuenta, y se creó la Compañía Impulsora de Revolcadero, que en el año de 1953, inicia la construcción de un balneario, con excelentes facilidades de playa y servicio de restaurante y bar. Esto fue la «punta de lanza» para urbanizar una gran parte de los terrenos, donde interviene, Wolf Schoenborg.

Aquí se construye el hotel Pierre Marqués, con todas las facilidades, además de un gran campo de golf. El desarrollo marca la pauta en el liderazgo de los hoteles de lujo en Acapulco, lugar que será justamente compartido un mes después y sólo en cierta medida, con el hotel El Presidente de Acapulco, como ya veremos.

El diseño, contrario a la tendencia de colocar muchos cuartos en un edificio vertical que utilice poco terreno, se expande en seis «alas» de dos niveles, con doce cuartos en cada nivel, todos con terraza privada del lado del mar y con la entrada en el lado opuesto; desde luego se podía contemplar el mar y la puesta del sol.

Las facilidades, por estar lejos «del centro», incluían: servicio de cuartos, lavandería y tintorería, agencia de viajes, boutique, renta de autos, etcétera,

contaba con restaurante y bar principal ciento por ciento aire acondicionado, así como los mismos servicios en el área de la alberca, atención en la playa, además del balneario ya mencionado.

Las alas de cuartos zigzagueaban por el terreno que estaba cubierto de jardines tropicales, cascadas y otras albercas, incluyendo una laguna artificial con aves tropicales. La decoración fue de lo más selecto de la época y de ella se encargó la famosa tienda Jim Tillet. Los arquitectos supervisaron hasta el último detalle, había un equipo «gringo» y otro mexicano que usaron por primera vez en Acapulco, la pintura «multicolor» en todas las áreas, incluyendo las de servicio. Las áreas de empleados eran pulcras y eficientes, con un impecable comedor, baños y vestidores; existía además un comedor para ejecutivos, se contaba con amplia cava y hasta su propia imprenta, donde Jean Bon Urbanek imprimía toda la papelería que se usaba en el hotel.

La fastuosa inauguración de este nuevo líder de la hotelería, tuvo lugar en los primeros días de febrero de 1958, *Mike Todd*, *Liz Taylor*, *Eddie Fisher* y *Debbie Reynolds*, estaban entre los invitados, junto con *Mario Moreno Cantinflas* y cientos de personalidades, muchas de las cuales ocupaban la mayoría de las 144 habitaciones y suites con que contaba el hotel.

Inmediatamente se convirtió en escenario para películas nacionales y extranjeras y se hizo popular entre la mejor sociedad estadounidense y mexicana.

Debido a la gran aceptación que tuvo en sus primeros años, se le aumentó una torre de 190 cuartos, con lo que su capacidad llegó a 334 cuartos y suites.

Fue en este ambiente cuando yo me inicié en la hotelería, para trabajar como mozo de ama de llaves, con *madame Chauvin*, luego fui *bell boy*, capitán de botones, conserje, cajero de recepción y recepcionista, de los que usábamos smoking blanco para trabajar, así era de elegante el ambiente del hotel. No conocí a *Paul Getty*, pero sí a su hijo *George* y su esposa americana quien, por cierto, estaba embarazada de aquel nieto de *Paul Getty* que adquirió fama mundial al ser secuestrado y para que su abuelo supiera de qué se trataba, los captores le cortaron una oreja y se la mandaron al señor *Getty* con la nota de rescate.

*George Getty* vendió el hotel en 1975 al señor *Ludwig*, otro multimillonario que era ya dueño del *Princess*.

Como en todos los hoteles, hay muchas anécdotas que contar, pero, sería muy extenso mencionar todo lo que nos pasó en un hotel nuevo, sin embargo, se llevan las palmas dos: una que nos da idea del servicio que se trataba de propor-

cionar en el hotel: El primer *maître d'hôtel*, cuyo nombre lamentablemente se me escapa de momento, venía de Brasil y había estado en los mejores lugares de Europa, llega al Pierre de Nueva York con todas las recomendaciones y de ahí lo enviaron a Acapulco, donde no duró mucho.

Estando yo en la capitanía de botones, una mañana, se me apareció con todo y maleta, y me dijo: «Consígueme transporte al aeropuerto, porque yo me voy. Anoche le vendí a una pareja americana, una de las más finas cenas del menú, pero al sugerir los vinos adecuados, me dijeron: No, gracias, tráiganos i-coca-colas! Esto es inaceptable para mí, por favor entrega mi renuncia al señor Rolander».

En su lugar llegó nada menos que el dilecto y caballeroso amigo don Manuel Chávez, pero al poco tiempo fue llamado por César Balsa, para que ocupara la gerencia de alimentos y bebidas en El Presidente. Debo decir que *Chavitos* llegó a ser el director de la Nacional Hotelera de Acapulco y también ocupó la presidencia de la Asociación de Hoteles.

La otra anécdota, nos da una idea de cuan despoblada estaba el área, desde el cerro de Iacos, hasta el aeropuerto: Como a las seis de la mañana, habiendo yo cubierto el turno de noche, me llamó el vigilante del balneario, para decirme que cerca del basurero del lugar, había encontrado pisadas de un tigre!

Fuimos a ver y en efecto, había unas huellas como de 12 centímetros de diámetro que parecían de gato, mas yo juzgué que alguien quería jugarle una broma al vigilante, pues era famoso por dormirse en el trabajo, pero las huellas aparecieron otras mañanas.

Mi preocupación terminó cuando apareció en los diarios locales, la noticia de que un vigilante del Club Residencial Las Brisas, había sido sorprendido por un gran tigre, haciendo sus necesidades fisiológicas. Como él tenía su rifle en las manos y se encontraba sobre una piedra, al asustarse, cayó hacia atrás, jalando el gatillo sin querer, pero matando al hermoso felino de certero tiro en la cabeza.

Don Juan March, colocó el cuerpo inerte del animal sobre el cofre de un jeep y lo paseó como trofeo por todo Acapulco.

En el basurero del balneario no volvió a haber pisadas...

### *Hotel El Presidente*

Antes de hablar del proyecto del hotel El Presidente, deseo mencionar un antecedente.

Es costumbre que las cadenas hoteleras o las operadoras de hoteles, tengan un «hotel insignia», lo que en inglés se llama *flagship hotel*, tal vez porque el nombre lo tomaron de las compañías navieras, donde el barco insignia lleva la bandera de la compañía.

El hotel insignia es el que representa el estilo y el servicio a los más altos niveles que ofrece la cadena, es el rasero con el que se miden los demás hoteles que opera y en él suelen tener a los mejores ejecutivos y empleados, que muchas veces, de él pasan a ocupar los puestos claves de la cadena. A veces, alojan en dicho hotel, las oficinas corporativas de la compañía.

Muchos son los ejemplos que podemos citar, pero en este caso, el hotel El Presidente, de la Ciudad de México, fue el insignia de la cadena Nacional Hotelera, que además operaba otras propiedades y restaurantes de primerísima categoría en la capital, como el Del Prado, el Premier, el Focolare, etcétera.

Al expandir sus operaciones fuera del Distrito Federal, se piensa, desde luego, en Acapulco y para entrar con «el pie derecho» en la escena acapulqueña, encargan al arquitecto Arturo Pani, el proyecto del hotel El Presidente de Acapulco, que se va a localizar sobre un promontorio rocoso, donde se inicia la playa de Icacos, camino a la Base Naval.

La entrada principal se localiza en la costera Miguel Alemán, y la propiedad cubre toda el área frente a Roca Sola.

El hotel fue inaugurado con bombo y platillos el 27 de marzo de 1958, sólo un mes después que el Pierre Marqués, y se constituyó de inmediato en el hotel de vanguardia, por su elegante *lobby* totalmente alfombrado y 100% de aire acondicionado. Sus 170 habitaciones tenían también aire acondicionado central y terraza privada que daba a la bahía. Estaban distribuidas a los lados este y oeste del edificio y la parte que daba al sur la constituía una impresionante suite en cada piso; el espacio central que quedaba libre, era un elegante *foyer*, todo alfombrado y sobriamente iluminado y amueblado como todo el resto del edificio.

El proyecto original para el centro nocturno, lo hizo nada menos que Salvador Dalí, con quien se dice que César Balsa llevaba amistad. Aquél consistía en una construcción sobre la orilla de la playa, donde figuraba una gran araña, con el cuerpo como una concha de erizo sostenida por grandes patas arácnidas. A su vez, la gran araña era jalada por inmensas jirafas de piedra que se adentraban en el mar, a diferentes profundidades y cuyas crines eran figuradas por llamas vivas que brotaban de sus largos cuellos.



Recuerdo muy bien los detalles de la decoración interior, como espejos en los baños que parecían patinados. La pátina se la daban hormigas vivas que por un hoyo en el espejo llegaban a sus nidos. En el baño de mujeres, la escultura de un león tenía la lengua de fuera y por ella escurría un caro perfume francés. Los ceniceros estaban colocados sobre esculturas de patas de águila, hechas de bronce que a su vez estaban fijas sobre el caparazón de tortugas vivas, con el fin de que circularan lentamente por todo el lugar, mientras los parroquianos depositaban la ceniza de sus caros habanos en los ceniceros de cristal. Lo anterior, desde ya, se hubiera convertido en el centro de atracción, no sólo del hotel, sino de Acapulco y quizá de México; desgraciadamente, por problemas técnicos que ya imaginarán ustedes, no se llevó a cabo.

En su lugar, en el *lobby*, toda la parte que da al sur, bajo las suites, se diseñó un elegante e íntimo bar, llamado el bar Dalí, los arquitectos mandaron a fundir en bronce la firma del artista-genio y con ella hicieron las manijas, por así decirlo, de la puerta de entrada que era toda de cristal, así es que la firma de Dalí parecía flotar en el aire. Una gran escalinata totalmente alfombrada, bajaba del bar Dalí al comedor principal y las altas paredes de más de dos pisos de alto, estaban cubiertas por grandes murales de los proyectos de don Salvador.

El onceavo piso lo constituían seis *penthouse* muy elegantes, con sala y terraza privadas, y que contaban además con pequeñas albercas privadas. Los uniformes del personal eran muy europeos y se esmeró en el entrenamiento para proporcionar el mejor servicio. Por primera vez se prohibió al personal de servicios el uso de «joyas», cadenas, esclavas y relojes ostentosos; además, no estaba permitido usar perfumes «fuertes». Recuerdo que un cliente mencionó, una vez, que estuvo en el bar y mientras se fumó un cigarrillo, el cenicero fue cambiado ¡cuatro veces!

Las guitarras de un trío amenizaban el área de la alberca donde se encontraba el bar Palapa. Ahí, se disfrutaba de *snacks* al medio día y se daban cita los personajes de todo México.

En un terreno adyacente, hacia el lado oeste, se construyó el Focolare, émulo de su similar en la Ciudad de México, que competía con los mejores restaurantes de la capital.

En el nivel de la playa, frente a Roca Sola, se construyó un espectacular centro nocturno que se llamó Jacarandas, famoso por sus *shows* frente al mar con inigualable vista, y cenas, y los mejores ritmos para bailar.

Fuera del hotel, del lado de la Costera, sobre la playa, se abrieron centros nocturnos que constituyeron toda una época en Acapulco, como El Rebozo y el Aku-Tiki; en esa área operó el hotel un famoso centro nocturno llamado Tangaroa.

En el nivel de la playa, bajo la alberca, se construyeron por primera vez en Acapulco, pequeñas habitaciones con clóset y baño, que se llamaron «cabañas», concepto utilizado en otros centros de veraneo (*lanaii*, es el nombre en hawaiano), que los clientes rentaban para uso durante el día, mientras disfrutaban de la piscina o la playa. Sin embargo, aquí se aprovecharon para alojar sobreventas y cuartos de ejecutivos. Más debo decir que la localización, sobre la playa y la vista directa al mar, eran insuperables.

La Nacional Hotelera, bajo la presidencia de César Balsa y la dirección de Roberto Zapata, escaló alturas insospechadas en México. Tan sólo en Acapulco manejaba en un tiempo: El Presidente, Elcano, el Prado Américas, el Noa-Noa y el motel Tampa y junto a éste, un centro nocturno típicamente mexicano El Jorongo.

Desde luego que El Presidente se convirtió en el hotel insignia de Acapulco, que llegó a rivalizar con su homónimo de la Ciudad de México. Fue ampliamente aclamado por sus facilidades; por ejemplo, en 1960, la revista *Playboy* realizó un amplio reportaje sobre el puerto «Playboy on the Town» y entre todos los lugares, consideró al Focolare como «suntuoso».

El lujo de El Presidente sólo se comparaba en Acapulco al del Pierre Marqués, abierto un mes antes, pero éste tenía facilidades como club de golf y su balneario, además de excelentes instalaciones de servicio, que en el proyecto de El Presidente fueron relegadas a segundo término y, por ende, propensas a accidentes que en una ocasión fueron, desgraciadamente, mortales.

La popularidad del hotel fue increíble, mas creo que ello y formar parte de la cadena Balsa, actuaron en su contra. Paso a explicar: No todos los hoteles operados por Nacional Hotelera en el país, tenían éxito, por lo que César Balsa buscó la ayuda de los grandes mayoristas de Estados Unidos, para promoverlos y mantener una ocupación saludable. A cambio, les otorgaba concesiones especiales en los hoteles más populares. Una cosa que perjudicó mucho a El Presidente de Acapulco, que a mí me tocó padecer, fueron las sobreventas.

Las sobreventas no fueron producto de errores de reservaciones o de la gerencia local, lo que pasó fue que, por ejemplo, si para un periodo popular como

Navidad o febrero, el hotel estaba reservado al ciento por ciento con depósitos pagados, etcétera, y un mayorista de Nueva York, cuyo nombre me reservo, tenía cien reservaciones para El Presidente, o un grupo completo, el señor Balsa ordenaba al gerente que lo confirmara y «fallara» las reservaciones individuales, mismas que acomodábamos en las cabañas o en el motel Las Vegas de la Costera. Ya se imaginarán los escándalos que a diario personificábamos clientes y recepcionistas en el *lobby* del hotel, donde un cliente asiduo, Phil Gould, hijo de entrañables amigos, colocaba sillas en media luna, frente a la recepción, a la llegada del último vuelo, con el fin de que los clientes ya hospedados, pudieran ver «el numerito». Era común que cuando yo recibía el turno de la recepción a las once de la noche, el subgerente saliente me dijera: «Está llenó hasta los topes y tienes 15 o 20 reservaciones por llegar y sólo dos cabañas y cuatro cuartos en Las Vegas...», aquí comenzaba el *show* que a la larga perjudicó mucho al hotel.

Esto sucedía porque Aeroméxico operaba un vuelo directo desde Nueva York que salía en temporada de invierno como a las diez de la noche, llegando a Acapulco a veces a las tres y hasta las cuatro de la mañana. Dimos en llamarlo «El vuelo fantasma».

Yo fingía no hablar inglés, introduciendo palabras en francés o italiano, hasta que llegaba un cliente que hablaba los idiomas y entonces yo cambiaba a náhuatl o inglés de muelle y los clientes que formaban el público y habían pasado por lo mismo una o dos noches antes, se desternillaban de risa. El colmo fue cuando una dama se negó a moverse del *lobby*, se desvistió ahí mismo en presencia de todos, me pidió le asignara un sofá del *lobby* y ahí pernoctó, teniendo que ponerle ropa de cama, sin embargo, cuando yo dejé el turno a las 7:00 a. m. Pedí le llevaran un termo con café y pan dulce para que al despertar pudiera tener algo en el estómago. No necesito decir que cuando llegué por la noche ella estaba ya sentada entre el público que me aplaudía esperando el *show*.

Al desaparecer Nacional Hotelera, el hotel pasó a ser operado por la cadena Fiesta Americana, filial de American Airlines, y se le agregó otra torre de cuartos elevando su capacidad a 400, pero el lujo desapareció en favor del negocio de grupos. El mármol del *lobby* fue sustituido por el acrílico de las alfombras y la elegancia del bar Dalí se perdió en la parafernalia de tiendas y locales comerciales que más semejan un popular mercado.

Estimo que sus días como hotel están contados y que pronto dará paso al régimen de tiempo compartido o, si bien le va, al de condominio. ¡Lástima!

### *El Villa Vera*

Teddy Stauffer operaba La Perla del hotel El Mirador, cuando se hizo amigo de Carl Renstrom, un millonario de Omaha, Nebraska, en Estados Unidos. Renstrom era un exitoso empresario que llegó a Acapulco con su segunda esposa, Genevieve, a principios de los cincuenta.

Por ese tiempo, Errol Flynn era casi residente de Acapulco y estaba hospedado en la casa de Teddy, quien había adquirido una propiedad arriba del Club de Golf.

Lana Turner, por su parte, era asidua visitante; la gran estrella de Hollywood estaba diariamente en La Perla, el Bali Bar o en El Pez que Fuma. Según Teddy, el gran amor de ella fue Tyrone Power, mas no logró casarse con él, debido a que Linda (Welter) Christian, paisana nuestra que había sido amante de Teddy, le hizo la faena, como se dice, y se casó con Teddy durante un viaje por España.

A causa de este fracaso sentimental, Lana vino a refugiarse en Acapulco, adonde encontró consuelo en Armando Sotres, otro personaje de Acapulco que entra en escena como capitán en La Perla, bajo las órdenes de Teddy, quien dijo que aquél lo imitó en muchas cosas, con gran éxito. Carl Renstrom tenía una hija de su primer matrimonio, llamada Vera, a quien la madre no le permitía visitar, por lo que él vertía todo su cariño hacia Genevieve y juntos disfrutaban en grande de Acapulco, haciéndose muy amigos de Errol Flynn y de Teddy.

En 1952, durante su visita anual, Renstrom invitó a Teddy a participar en algún tipo de negocios y le encargó la construcción y decoración de unos bungalows, situados alrededor de una alberca, siendo ésta la primera «casa» de Renstrom en Acapulco.

Lana Turner se pasaba tanto tiempo en el lugar, que le pusieron por nombre: Suites Lana Turner. El sitio estaba solitario en la loma, rodeado de rocas y vegetación tropical, con una carretera de terracería llena de piedras.

Cuenta Teddy, en sus memorias, que estos fueron días muy felices, Renstrom construyó más bungalows y se pasaba hasta cuatro meses en Acapulco, pero por desgracia, fallece Genevieve, víctima de cáncer, después de que Renstrom había peregrinado con ella, buscando curación, por todo el mundo. Él la lloró mucho y se alejó de Acapulco.

Siendo Teddy su socio y teniendo su propio chalet cerca de las suites Lana Turner que rentaba constantemente, se le ocurrió rentar también la casa de Renstrom, iniciándose así en el negocio de la hotelería.

Con la venia de Carl, expanden su aventura hotelera construyendo cinco departamentos más con alberca. Estos se rentaban continuamente y van adquiriendo todo el terreno posible construyendo diseños simples, hechos por Teddy, un bungalow aquí, otro allá, cinco cuartos más acullá, hasta llegar a tener quince albercas, tres más grandes para todos los clientes y sus amigos; tres canchas de tenis y 64 unidades rentables, con jardines y terrazas sobre altos muros de piedra que proporcionaban privacidad y una excelente vista al mar.

Para 1963, según relata Teddy, sólo once años después de haber construido la primera suite Lana Turner, el Villa Vera Hotel & Racquet Club se convirtió en famoso centro de recreo. Sus bancos del bar «bajo el agua», aparecían en las mejores revistas de Estados Unidos y Europa.

Renstrom sugirió entonces que «buscaran» más problemas y así compraron 22 lotes en una propiedad del general Andrew Almazán, frente al recientemente construido hotel Acapulco Hilton, precisamente donde estuvo el primer aeropuerto.

Aproximadamente a mediados de 1962, se ponen de moda las «discotecas» en Estados Unidos, por lo que Teddy decide construir una en Acapulco y procede a hacer una construcción parecida a un hangar, la cual dotó de atractiva decoración y lo mejor en sonido, con magnífica pista de baile, luces modernas y mobiliario cómodo.

Sobre los lados de la pista había una especie de «jaulas» con iluminación directa de los techos al interior de las mismas, que resaltaban al apagarse el resto del lugar y, entonces, hermosas bailarinas de cuerpos morenos y esculturales, bailaban ataviadas sólo de minúsculos bikinis, para deleite de la concurrencia. Entre ellas, destacó Elba Aponte (Elba Salazar) quien después de breve romance con Wernie Eisen, un cocinero que Teddy trajo de Suiza a trabajar en Villa Vera, se casó con un millonario que se la llevó a radicar al norte de Europa.

El Tequila Go-Go se abrió el 23 de enero de 1965 y en la primera temporada se obtuvieron ganancias, según Teddy, de 600,000 dólares.

Con dichas ganancias se construyó todo el centro comercial El Patio.

La gran atracción de El Patio fue un restaurante que Teddy hizo en sociedad con el príncipe *Gogi* y que se llamó Chesa Veglia, que en el rhaeto-romance significa Casa Vieja. El rhaeto-romance es una de las lenguas romances que se hablan al sureste de Suiza y norte de Italia, siendo ésta la natural de Rhaetia, una vieja provincia romana.

Relata Teddy, que llegó a ser dueño del 28% de El Patio y 33% del Villa Vera, pero que por intrigas de terceros termina su relación con Renstrom, y Teddy se ve obligado a demandarlo judicialmente.

Él estimaba su parte en unos 2'000,000 de dólares, y gana el caso, pero sólo recibe 250,000 dólares en un cheque, más una montaña de vales y letras, pero queda muy dolido por haber tenido que llegar a este extremo. Sin embargo, a la larga dijo que había hecho las paces con Carl Renstrom y volvieron a ser amigos.

Hacia fines de 1972 y principios de 1973, Teddy inicia su relación con Hyatt Hotels, al convertirse en consejero para proyectos especiales del hotel Plaza International Hyatt Regency Acapulco (el más largo nombre de hotel que yo he visto), donde organiza torneos de backgammon y participa en la planeación del Hyatt Regency Tennis Club. En 1974, Hyatt le concede el reconocimiento que había esperado toda su vida: le otorgan el cargo de consejero en forma vitalicia dentro de la compañía Hyatt, precisamente cuando Teddy cumple los 65 años. «Gracias», es todo lo que puede decir con un nudo en la garganta.

Cursaba yo la primaria cuando tuve ocasión de conocer a Teddy a quien todo el mundo llamaba el rubio suizo, por su casi blanca cabellera que flotaba al aire de la Quebrada cuando conducía su famoso auto MG convertible, dejando que el sol de Acapulco dorara su epidermis para lucir siempre un color bronceado, con el que anunciaba la clase de vida que llevaba en Acapulco. Su inseparable raqueta de tenis descansaba en la parte trasera de su pequeño auto deportivo.

Ese era Teddy, el soñador que se ganó a pulso el título de Mr. Acapulco, sin que hasta la fecha haya podido nadie llenar sus clásicos mocasines blancos, que muchas veces llevaba en la mano.

Teddy: Tú dijiste que todos los que como tú, hicieron algo en Acapulco, se lo deben a Acapulco. Más yo te digo que Acapulco *nunca* podrá pagarte lo que tú hiciste por él. Donde quiera que estés, Teddy: ¡Gracias!

### *Las Brisas*

Aun con todo el éxito del Club Residencial Las Brisas, se dice que financieramente hablando, las cosas no le salían muy bien a don Juan March, por lo que el 1 de junio de 1959 hipotecó la propiedad, en diez millones de pesos según ha trascendido, y para poder cubrirla, renta el motel a la Cadena Hilton Internacional.

Así, el motel cambia su nombre a Las Brisas Hilton y esta compañía contrata a un gerente que había estado en el Habana Hilton, Frank M. Brandstetter.

El motel es reformado, se derrumban algunos bungalows para hacer más albercas, se construyen otros y llegan a contar con 146 habitaciones, incluyendo una suite en su tiempo, muy elegante y con espectacular vista, llamada La Casa Encantada.

Se habla en ese tiempo de que la Hilton, en su contrato de operación y franquicia, sólo cubría el sueldo del gerente de la propiedad, mientras que todo el resto de la nómina era parte de la operación.

Aproximadamente en 1961, Hilton se compromete con el licenciado Miguel Alemán, para operar un nuevo hotel, propiedad del ex presidente de México, que se localiza en la playa y que contara con todos los servicios; para ahorrar gastos, la Hilton nombra al mismo Brandstetter como gerente del nuevo proyecto, mientras continúa en Las Brisas.

Por diversas razones, Brandstetter es destituido del Acapulco Hilton, como se llamaba el hotel del licenciado Alemán, y se concentra en Las Brisas, pero el 31 de marzo de 1964, don Carlos Trouyet rescinde el contrato con la Hilton y pide a Brandstetter que siga como gerente. Según nos contó él mismo, don Carlos le ofreció o le otorgó una participación del 10%, mientras que don Eloy Vallina adquirió el 15%, conservando el señor Trouyet el 75 por cien. También se acordó que en lo sucesivo, el nombre del hotel sería Las Brisas Acapulco.

En una junta del comité de operaciones, el señor Brandstetter nos informó que el señor Trouyet había rehusado una oferta del Eastern Travel Club, filial de Eastern Airlines, en 1966, por 20 millones de dólares, y en 1968, otra del señor Cornfeld, de quien se decía era el dueño del Princess, por 25 millones de dólares; esto lo relato para que se comparen las cantidades, con lo que pagó don Carlos por el hotel, y por encontrar la verdad en una discusión sobre el valor del hotel en el año de 1973, que veremos más adelante.

Bajo la administración de Frank M. Brandstetter, el hotel obtiene la más amplia cobertura en prensa que ningún otro hotel ha tenido, cuando menos en México, Brandstetter motiva a los ejecutivos y al personal, que proporcionan un excelente servicio, aún sin remodelar las facilidades, y el hotel se hace de una reputación increíble y alcanza fama mundial, siendo también escenario de películas nacionales y extranjeras, así como de series de televisión como *I Spy* y *Pepe*, del mimo Mario Moreno *Cantinflas*, se filman series de «Gallopig Gourmet» y de «Screen Gems», mientras periodistas y cadenas de radio hablan de sus virtudes por todo el mundo.

Una sólida y fiel clientela regresa año con año al hotel que es frecuentemente visitado por jefes de Estado y dignatarios de todo el globo, grandes industriales y empresarios de Estados Unidos y Europa pasaban todo el invierno en lujosas suites o residencias, como era el caso del señor Judelson, quien era propietario de la Gulf & Western, que contaba a su vez con propiedades como la United Fruit y la Paramount Pictures, entre otras. Se llegó a decir que la G & W era la dueña de toda la República Dominicana.

Desde diciembre, por ejemplo, llegaba de Italia don Corrado Agusta, con toda su familia y se quedaban hasta fines de marzo o abril, yéndose al comenzar la Semana Santa. Don Corrado era dueño de la más grande fábrica de helicópteros de Europa, que por cierto, lleva su nombre.

Jueces de la Suprema Corte, banqueros de Wall Street y navieros griegos, como Nicos Los, quienes en un tiempo financiaron a Ari Onasis, caminaban en pantuflas por las calles del hotel.

El hotel fue sede del Primer Congreso Mundial de Ministros de Turismo. La revista *Squire*, en su sección turística, lo considera entre los mejores hoteles del mundo y, finalmente, entre los tres mejores, no siendo ninguno de los otros dos un resort.

En 1967, Brandstetter entra en tratos con la compañía Gibson-Easy, para celebrar en el otoño de 1968, su convención anual de ventas en Las Brisas, en lo que sería el segundo movimiento masivo de grupos en Acapulco y que consistía en traer a 570 personas para estancias de tres noches: *back to back*: desde la segunda semana de agosto, hasta la segunda semana de octubre de 1968. Sin embargo, el hotel, con 146 habitaciones, no tenía capacidad para alojar tal grupo.

Si aquella ocasión en el hotel Caleta, Juanita Villarreal tuvo una destacada actuación con el logro del gran grupo, aquí fue el subgerente, Carlos G. Solana, quien realizó el contrato, de tal forma que logró obtener un adelanto o depósito de tal magnitud, que le permitió a Brandstetter planear, diseñar, abrir calles en el cerro y construir 117 casitas, todas con piscina privada, comprometiéndose a tenerlas listas para la llegada del grupo, además de facilidades para audiovisuales, teatro y banquetes, que el hotel no tenía y que fueron realizados en el ex centro nocturno La Rana, que para entonces era propiedad del hotel.

Todo estuvo listo a tiempo y el grupo fue recibido con gran júbilo, constituyéndose en el movimiento logístico más impresionante que se había visto hasta



entonces en Acapulco. Déjenme describir esta operación ejemplar, que sólo fue posible ejecutar como una «operación militar»:

El primer avión llegaría con 190 pasajeros que eran «registrados» durante el vuelo, teniendo ya asignados sus números de cuartos y de jeep, los cuales eran compartidos por dos parejas. También se hacía a bordo, el contrato de renta del vehículo asignado, con todos los detalles para ello, como el número de licencia, etcétera, para llenar los documentos del seguro.

Pasados los requisitos de migración y aduana, personal del hotel los guiaban a los jeeps que estaban estacionados fuera del aeropuerto. Los huéspedes conducían en una caravana dirigida por el personal de seguridad, llegando hasta sus habitaciones respectivas, sin pasar por la recepción.

Personal de botones recibía el equipaje en el aeropuerto, ya asignado por cuartos, y en camionetas lo conducían al *lobby* del hotel, de ahí los botones los distribuían a las casitas, donde el personal de servicio a cuartos ya estaba sirviendo los *welcome drinks*.

Una vez instalados en sus habitaciones, los huéspedes seguían un programa de actividades ya establecido, que en los tres días de estancia incluía, además de sus seminarios, actividades para las esposas, un viaje de «safari» y banquete de despedida, consistente en cena-baile con variedad.

El segundo y tercer días, el movimiento de llegada se repitió igual que el primero, sin ningún problema. El problema venía con el cuarto día, durante el cual la operación se hacía a la inversa, pero comenzaba en el hotel.

Los clientes eran requeridos de pagar sus extras y tener listo el equipaje a la hora determinada. Los *bell boys* lo recogían y conducían al *lobby*. De ahí, en camionetas al aeropuerto, donde era «checado» para el vuelo de salida.

Los clientes se reunían con sus jeeps cerca de la carretera, para formar la caravana que a una señal era guiada hasta el aeropuerto.

Los 50 Jeeps eran dejados por los clientes fuera de la terminal aérea donde otro personal del hotel los conducía a recibir pases de abordar y pasar migración.

Mientras tanto, el personal del taller mecánico llevaba los jeeps a un lugar fuera del aeropuerto, donde se lavaban, revisaban aceite y se cargaba gasolina, algo así como en los «pits» de las pistas de carreras de autos; luego los regresaban a la salida de la terminal, donde quedaban formados en espera del arribo de los nuevos huéspedes. Todo esto se hacía mientras los huéspedes que llegaban pasaban migración y aduana.

No olvidemos que el grupo que «salía» tomaba el mismo avión del grupo que «llegaba», por lo que el avión hacía viaje redondo.

Mientras todo esto ocurría en el aeropuerto, en el hotel se preparaban los *welcome drinks* y las camaristas limpiaban y preparaban las 95 casitas entre la salida de un grupo y la llegada de otro.

A partir del cuarto día, el movimiento de entrada y salida se hizo diariamente, sin interrupción, hasta la primera semana de octubre, en que un ciclón azotó Acapulco, destruyendo parte de la carretera Escénica, por lo que los últimos grupos se recibieron en el aeropuerto, pero fueron hospedados en el Pierre Marqués. En Las Brisas, mientras tanto, se hospedó la División Aerotransportada del Ejército de los Estados Unidos, la famosa 101 que hizo historia al saltar sobre Normandía en el día *D* de la Segunda Guerra Mundial.

Este cuerpo del Ejército junto con el Ejército mexicano, hizo titánica labor de auxilio a nuestros paisanos guerrerenses afectados por el ciclón que nos dejó lluvia sin parar por más de dos semanas, agotándose el agua, los víveres, y demás. Cuando todo pasó, el hotel ofreció a la 101 y a los oficiales mexicanos, una fiesta de agradecimiento en las instalaciones preparadas para el grupo. La división 101 se fue de Acapulco con destino a Vietnam, donde combatieron. Muchos de ellos ya no regresaron a su país.

Don Carlos Trouyet decidió que sus hijos, Carlos y Jorge, heredaran de él las responsabilidades de manejar todos sus negocios, pero estos mueren trágicamente en un accidente de aviación. La familia trata de reponerse de tan duro golpe, más rápidamente sufre también la pérdida de don Carlos. Los herederos venden al Grupo Banamex, el 1 de agosto de 1973, la propiedad del hotel, incluyendo la mayoría de los lotes del Club Residencial Las Brisas, fraccionamiento de aproximadamente 100 lotes cada uno con promedio de 2 mil metros cuadrados. El «paquete» incluyó también el terreno de Ixtapa, donde se planeaba ya construir Las Brisas Ixtapa. Se cuestionó entonces, por parte del señor Brandstetter, el precio de la operación que se fijó, según se le dijo, en 15 millones de dólares. Ni qué decir que Brandstetter demandó al hotel, pero desgraciadamente perdió el caso en el Tribunal Colegiado de Toluca.

Banamex tenía entonces ya fuertes inversiones en hoteles de la Ciudad de México, Puerto Vallarta, etcétera, así como el Holliday Inn de Acapulco. Excepto este último, todos los demás eran operados por una compañía, también

propiedad del banco, llamada HOCASA, que significa: Hoteles Camino Real, a la cual es afiliado Las Brisas Acapulco, a partir de julio de 1977.

El deterioro físico del hotel era evidente, por lo que la operación del Camino Real comienza con una gran obra de remodelación y expansión que elevan la capacidad del hotel a 300 cuartos, 250 piscinas y 150 jeeps, contando además con 100 habitaciones en residencias privadas.

El nuevo equipo de gerencia fue formado por Westin Hotels, filial internacional de Camino Real y es encabezado por Willi Dietz, Óscar Cruces, Gonzalo Escalona y Paco Escudero, quienes llevan al hotel a escalar alturas insospechadas, recibiendo entre otros muchos: el Premio de la Calidad Europea, Los Cinco Diamantes de la AAA y su inclusión en *The Leading Hotels of the World*, aparte de obtener la categoría especial, arriba de Gran Turismo. Se introdujo la *Nouvelle Cuisine*, que en su tiempo inventó Paul Bocuse, formando con ella la famosa escuela culinaria de Francia.

La nueva administración mantuvo las relaciones iniciadas por Brandstetter, pero la clave fue que conservó y mimó a los viejos clientes, que durante el invierno constituían el 90% de la ocupación del hotel. Por primera vez un hotel de Acapulco fue promovido en Europa, así como en Australia y Japón.

Willi Dietz se fue a Puente Romano en Marbella, Óscar Cruces a Cancún y Paco Escudero a gerente general de Las Hadas en Manzanillo, Colima.

Desligado hoy de Camino Real, con nuevos dueños, pero todavía afiliado a la Westin, Las Brisas Acapulco, sigue siendo el más exclusivo de Acapulco y el más caro de Latinoamérica.

Eduardo A' de Lima es hoy el director, al mismo tiempo que atiende responsabilidades de vicepresidente de Westin en México, pero se encarga de que en Las Brisas se mantenga la eficiencia y la alta calidad de los servicios que brinda a la más discriminadora clientela.

### *Hotel Acapulco Hilton*

Durante su periodo presidencial, el licenciado Miguel Alemán Valdés fundó una compañía constructora denominada La Joya de Acapulco, que operaba en un ex campamento de la SCOP (siglas de la Secretaría de Comunicaciones y Obras Públicas), este campamento estuvo situado en los terrenos adyacentes a la Escuela Manuel Ávila Camacho, cerca del hotel Las Hamacas, donde estuvo en su tiempo Serviprecio (un supermercado) y hoy está la Comercial Mexicana centro.

El terreno había sido propiedad de la Impulsora de Acapulco, del legendario general Andrew Almazán quien debió venderlo a La Joya, junto con otros terrenos cercanos a la desembocadura del río de los Amates, por donde hoy está la glorieta de La Diana. En este último, teniendo como límites el río, la playa y la Costera, se erigió un edificio de once pisos, de forma rectangular, que se localizaba entre la Costera y la playa y, según trascendió entonces, lo iba a rentar la compañía Salinas y Rocha, para hacer en él el más grande centro comercial visto en Acapulco.

La construcción debe de haber comenzado en 1954, pero cuando estaba casi terminada la obra, las negociaciones se estancaron y SyR sólo abrió una pequeña tienda en la calle de Mina, en el centro de la ciudad.

La obra negra del edificio permaneció como un «esqueleto», por siete largos años, el equipo de aire acondicionado central, embalado como llegó, fue colocado junto al edificio pero del lado del mar, y con las tormentas y el embate de las olas del área, se enterró en la arena. Las varillas visibles de la construcción, se oxidaron y un temblor destruyó parte del onceavo piso, del lado sur.

Motivada tal vez por el nuevo aeropuerto y la operación de las líneas aéreas internacionales, la cadena Hilton se interesó y llegó a un arreglo con el licenciado Alemán. Arquitectos y diseñadores se dieron a la tarea de convertir la estructura para ser usada como hotel. Se dice que Hilton aprobó los diseños y se comprometió con el licenciado Alemán a la operación del hotel, al inicio de 1961.

El 15 de mayo del mismo año, el licenciado Alemán, acompañado de Miguelito, su hijo, el ingeniero Emilio Zafra con el ingeniero Carlos Aragón, de La Joya, así como el capitán Ricardo Gómez Ortiz, revisaron y aprobaron el cuarto muestra (318) y, en abril de 1962, se inauguró el hotel Acapulco Hilton que contaba con 200 habitaciones, ocho suites y una suite presidencial.

Una sobria elegancia se respiraba en este hotel que, desde luego, se convirtió en el líder de la hotelería en Acapulco. Sus facilidades incluían una inmensa alberca que en la parte central albergaba La Isla, el restaurante informal, cuya apariencia exterior, toda de palapa, tenía la forma de un volcán y junto de éste, bajo un gigantesco cono, también todo de palapa, el bar Caracol, con terraza y pista de baile.

En el nivel del *lobby* estaba un muy elegante restaurante de ambiente mexicano, llamado El Tianguis, a cuya entrada se encontraba el bar Jarana, donde Freddy Guzmán hacía las delicias de los turistas y parroquianos cada noche.

El salón Las Fuentes se podía subdividir en varios pequeños salones con el fin de ser usado para convenciones, juntas, proyecciones de cine, recitales, etc.

La zona comercial incluía las más exclusivas tiendas, como la joyería de *Emi Fors*, la Florería Xochimilco, mientras que la tienda de ropa pertenecía a Darri-lyn Zanuck, hija del famoso productor de Hollywood, dueño de la 20th Century Fox. Por su parte, James Ahern, tenía la concesión de la Gift Shop; *Jimmy*, como le decíamos, se hizo cargo de enseñar los cursos de la American Hotel Motel Association (AHMA) de Estados Unidos y con base en esta experiencia, fundó una escolita para enseñar inglés a la que él se refería como «el laboratorio de lenguas», que hoy se llama *Lang-Lab*, por su traducción al inglés.

En el pasillo de la zona comercial existía una pequeña fuente y junto a ella, operaba un servicio de café y deliciosos pastelillos, era el Café Fontana que por sí solo era un gran atractivo.

Tenía también un amplio estacionamiento al aire libre y un nivel abajo del *lobby*, se encontraba el área de servicios, muy bien equipada, con lavandería y tintorería, así como salón de belleza, peluquería y departamento de fotografía.

Espectacular era el *lobby*, cuya parte central tenía representados en colores mexicanos al sol, la luna y las estrellas en lámparas de vidrio soplado (emplomados). Sobre la sección del jardín se localizaban habitaciones para ejecutivos y guías y sobre aquéllos se efectuaban recepciones, cócteles, fiestas y banquetes al aire libre. Del restaurante El Tianguis se proyectaba una terraza hacia el jardín, donde el hotel recibía a los oficiales de los barcos de guerra extranjeros que visitaban el puerto, invitando a la recepción a las autoridades locales y cuerpo consular.

Acciones de relaciones como ésta, dieron al hotel gran popularidad entre la sociedad local, que favorecía sus instalaciones.

Lo más sobresaliente de este hotel, fue la grandísima demanda que tenía entre los turistas mexicanos y extranjeros, llegando a disfrutar de una de las mejores ocupaciones del puerto por varios años y, dentro de la cadena Hilton Internacional, estuvo en el primer lugar también por muchos años, terminando casi todos los días de la temporada invernal, al cien por cien de ocupación sin «cerrar» fechas a las oficinas de reservaciones. Esto se debió a la gran labor de ventas de *walk ins* que desarrollaban sus subgerentes de piso Jorge de la Fuente, Armando López Ávila y Paco Escudero, siempre bien coordinados con *Bob Inhulsen* y Arturo Fox, de reservaciones.

Desde luego que se tomaban riesgos al tratar de alcanzar promedios tan altos de ocupación y las «sobreventas» también se hicieron presentes, lo cual llegó, desde luego, a causar quejas.

Por lo tanto, se decidió construir en el área de la alberca, sobre el lado del río, unas cabañas, que para comercializarlas se les dio el nombre en hawaiano: *Lanaii* y, en número de 40, ocuparon dos niveles y se inauguraron para la temporada 1965-1966. Estas habitaciones contaban con aire acondicionado, clóset, baño privado, camas gemelas y vista a la fabulosa alberca.

La demanda por habitaciones siguió y siguió, al grado que los dueños y la Hilton decidieron la construcción de una nueva torre, sobre el estacionamiento, donde con el tiempo se adicionaron 79 habitaciones llegando así a una capacidad de 288 cuartos. También se incluyeron en el nuevo proyecto, canchas de tenis y un segundo nivel de estacionamiento.

La mal planeada urbanización del área que incluye la hoy calle Rubén Figueroa, así como la falta de atención a las bajadas pluviales que corren desde La Laja, los Lirios, etcétera, y la invasión de dichos canales por precaristas (hoy todos cuentan con sólidas construcciones y servicios) causaron que las aguas del río se desbordaran en tiempo de lluvias, arrastrando basura y lodo a las partes bajas del hotel, con los consabidos daños no sólo a la propiedad, sino a los autos de los huéspedes. Este problema no ha sido resuelto hasta la fecha y las soluciones propuestas, como la de «amurallar» el hotel del lado de la Costera, no ha sido eficiente.

Pero urbanizaciones en las calles altas de la colonia Garita y otras calles del área, desviaron las aguas hacia las calles del fraccionamiento Magallanes, inundando la Costera del lado del Bali-Hai y el hoy hotel Acapulco Plaza.

Entonces se buscó solucionar el problema, bajando el nivel de la calle entre el Hilton y el Acapulco Plaza, lo que se constituyó en una rampa, por la que en época de alto oleaje, se sale el mar ¡hasta la Costera!, al mismo tiempo que por la rampa se mete el agua al área de servicios del hotel.

Al retirarse Hilton, el hotel fue operado por la cadena Canadian Pacific Hotels, subsidiaria de la aerolínea canadiense, pero no tuvo mucho éxito.

Los propietarios deciden entonces operarlo individualmente y nombraron al buen amigo Antonio Benítez como gerente. Después de un tiempo sin buenos resultados, fue vendido y los nuevos dueños dieron la operación a la cadena Hyatt, cambiando el nombre al de Hyatt Continental.

Tampoco Hyatt tuvo mucho éxito, pues estimó que su prioridad es el Regency, así que el otrora elegante hotel es adquirido por el grupo Sidek de Guadalajara, que lo turna a su subsidiario Grupo Situr, quien maneja sus inversiones turísticas.

Hoy, aquella sobria elegancia ha desaparecido en favor de instalaciones de tiempo compartido. Los hermosos jardines han cedido su espacio a una selva de concreto y vidrio con pisos y más pisos que, cuando los veo, digo: ¡lástima!, pero al mismo tiempo pienso que tal vez esa es la forma en que el turismo va a descansar en el futuro y, lo más importante es que hoy, proporcionan empleo a un gran número de gentes del puerto, cosa que no puede decirse de los hoteles de lujo.

### *La competencia interna*

El concepto nos llegó de Estados Unidos, aunque no puedo afirmarlo, se dice que fueron idea de los desarrolladores de bienes raíces de Miami, pero el caso es que nos llegaron «los condominios».

Al edificio de Los Cocos en la playa larga, se agregaron otros que proliferaron a la orilla de las playas o lo más cerca posible de ellas, honestamente hablando, sólo se trataba de otra forma de vender los bienes raíces, pero aquí hace su aparición otra idea: con el fin de hacer más atractiva la compra de un condominio, se inventa el Condo-Hotel.

Los vendedores argumentan que hay mucha demanda por alojamiento y poca oferta y siendo los compradores de «condos» una población flotante, se pueden ofertar sus propiedades para renta, durante el tiempo en que ellos no están en Acapulco, naciendo así una competencia interna, desleal, para la hotelería.

Digo desleal porque su mercado se dirigió a los clientes de los hoteles, mientras que los condominios no participaban en actividades de promoción para atraer turistas, es más, al obtener ellos un nuevo cliente, el hotel lo perdía como tal. Recuerdo cómo al abrirse el Velero y Galeón, la lista de dueños parecía la lista de huéspedes de El Presidente en temporada invernal, como mis inolvidables amigos Ivette y Louis Gould y su hijo Phil. También el Acapulco Hilton perdió muchos clientes asiduos que compraron condominios.

Por otro lado, al principio (¿todavía?) no estaban registrados como hoteles, y me atrevo a decir que más de uno no pagaba impuestos.

Me consta que el problema fue tratado en su momento en la Asociación de Hoteles y se buscó el afiliarlos, aunque fuera como socios colaboradores, pero no se logró, por falta de voluntad.

Un pretexto común que dieron los administradores de los «condos», fue que cada dueño rentaba su unidad en forma individual y no todo el tiempo, por lo que era imposible afiliar a cada uno en forma individual y temporal, y así siguieron.

A principios de los setenta, nace en Indianápolis, Estados Unidos, la organización Resort Condominiums International, que ofrece a los propietarios de condominios, un intercambio mediante un Banco donde se depositaba el uso del condo propio, y a cambio se obtenía, previa reservación y miles de condiciones, el uso de otra unidad en otra parte del mundo.

Se aseguraba que contaban con reservaciones computarizadas, pero éstas tenían que hacerse 60 días antes y sólo si nadie estaba antes que usted le confirmaba el espacio.

Recuerdo que la matriz de esta organización estaba en Indianápolis, pero tenían oficinas filiales en la Ciudad de México y Monte Carlo, Mónaco.

Según sus folletos, ofrecían más de 400 condominios en intercambio, que se localizaban en: Estados Unidos, incluyendo Hawái, Canadá, México, el Caribe, Europa, Australia, y Centro y Sudamérica (Rusia y Alaska me parece que no estaban incluidos).

Creo que la compañía era seria o al menos tenía buenas intenciones y no me consta que haya habido quejas en su contra; el problema fue que en México brotaron muchas compañías imitadoras, poco serias y que no tenían contratos con otros países y «se aventaron» a promover las ventas de sus proyectos condominiales, ofreciendo el intercambio, dentro del cual, los compradores podían pasar sus vacaciones hasta en el Polo Norte.

Las quejas no se hicieron esperar y entonces hubo un cambio de estrategia, que también aparece en Acapulco y que en principio le va a hacer mucho daño al tiempo compartido.

Aquí, ya no se vende el bien raíz, no hay que complicarse con notarios, ni leyes ni fideicomisos, simplemente se compra el aire que el turista va a respirar durante un periodo de tiempo determinado y es más, también se puede intercambiar.

¿Más a dónde se va «mercadear la idea»? , pues muy fácil, donde hay turistas que pasan por un momento romántico en los hoteles.



Así, se aprovecha el momento emocional de las personas que en los hoteles se encuentran de vacaciones, o quizá de luna de miel, época en que se promete todo y izas!, le sacan a los incautos clientes un depósito considerable, que puede pagar hasta con tarjeta de crédito.

Organizan desayunos, cocteles, rifas, tours en velero, etcétera, todo «gratis», incluso sobornan a los empleados de los hoteles para que les den información o los pongan en contacto con los clientes recién llegados.

Pasado el momento emocional, tal vez al día siguiente, la pareja recapacita y desea cancelar la operación, pero para su sorpresa, el depósito no es reembolsable, me imagino, porque de él se han cubierto los gastos de los cócteles, desayunos, paseos, sobornos y comisiones de los OPC y de los *liners*.

Si hubo suerte y el cliente no se hizo para atrás, al momento que desea utilizar su intercambio y llega a otra ciudad con todos los arreglos hechos previamente, quizá se encuentre con la sorpresa de que ahí ni siquiera han oído el nombre de Acapulco.

Los hoteleros abren los ojos ante las quejas de sus clientes y toman medidas para que los vendedores (OPC) no operen en sus instalaciones o a través del recepcionista o la telefonista, etcétera, por lo que los vendedores tienen que «atacar» a sus posibles clientes en la calle o en los bares y restaurantes.

Las demandas legales en contra de estas operaciones se acumulan, dando una mala imagen comercial y turística al puerto; por desgracia, nadie mueve un dedo para evitarlo y no es sino hasta el periodo gubernamental del licenciado José Francisco Ruiz Massieu, que se toman cartas en el asunto, debido a su preocupación por la imagen del puerto, creando así la ley que reglamenta la actividad.

Desde luego que se establece una oficina encargada de supervisar que la ley se cumpla, pero su eficiencia es cuestionable.

Lo más triste del caso fue que asustados por periodos de baja ocupación, muchos hoteleros se amparan en la nueva ley y «ponen» parte de sus habitaciones en venta a tiempo compartido, a fin de asegurar un promedio de ocupación anual que les permita pasar el punto de equilibrio.

Estimo que lo anterior acabará con la hotelería de lujo en favor de mejores resultados operacionales, aunque su ATR sea más bajo al igual que el nivel socioeconómico de su clientela. Me pregunto: ¿Vale la pena? Es posible que sí, ya que la economía del mundo y sobre todo la de México, no nos permite operar dentro de los viejos parámetros de utilidades, cuando Cetes y otros valores en

papel, están dando mucho más rendimiento al capital, sin tener que lidiar con impuestos, licencias y permisos, seguros, SAR, Seguro Social, sindicatos, y todo tipo de autoridades como Salubridad, Ecología, etcétera. ¡Cuidado! Se puede llegar a una «bonanza» económica basada en valores en papel, en detrimento de la producción o en la captación de divisas fuertes.

Es posible que dado lo anterior, algunos prestadores de servicios hayan abusado de los turistas, cobrando tarifas no autorizadas o no proporcionando los servicios contratados (si se acuerdan, esto fue lo que motivó la creación de la Comisión Nacional Pro-Turismo, allá por el 11 de enero de 1930 y que al paso de los años se convirtió en Sectur).

Pero el gobierno no lo recuerda y crea entonces la Procuraduría del Turista, para proteger al turista que nos viene a dejar su dinero. Pero como ya existe la Procuraduría Federal del Consumidor, estimo que se están duplicando las funciones y no sólo eso: se relega la autoridad de la Sectur, al grado de hacer su labor rectora innecesaria y si por otro lado, la promoción la van a hacer los interesados junto con la Secretaría de Fomento Turístico, pues pobre Sectur, ya hasta la delegación en el puerto desapareció y, en futuro, yo creo que hasta la propia Secretaría de Turismo será innecesaria.

Siempre hay dos maneras de ver las cosas, como el caso del vaso medio-vacío o medio-lleno, pero en este caso, creo que el problema es de educación y cultura de los prestadores de servicios y no veo a la Procuraduría del Turista como una ventaja, la veo como una vergüenza.

Yo me imagino a la Secretaría de Fomento Turístico, diciendo: «...Ven turista, Acapulco tiene mucho que ofrecerte. ¡Ah! Pero los ‘brodis’ estos que te van a atender, ten van a C...r (estafar), pero no te preocupes, nuestro gobierno ha establecido una procuraduría que te va a defender...».

Ojalá y esta situación cambie, ojalá y que tengan «cero» quejas, para que en un futuro la procuraduría sea innecesaria, para que desaparezca, con todo y sus «Ángeles Dorados» que sólo sirven para llevar a los hijos de los funcionarios a la escuela o al karate, para que sus recursos sean mejor aprovechados en promociones y sus empleados sean relocalizados a actividades más productivas, o que la conviertan en una oficina promotora de las bellezas y recursos del estado, dando información y folletos, mapas de carreteras, etcétera, a los turistas que nos visiten. ¡Ojalá!

### *El Plaza Internacional Hyatt Regency Acapulco*

Yo siempre he pensado que los nombres demasiado largos, para productos comerciales, son una desventaja cuando hablamos de estrategias de mercado.

En los hoteles, no son la excepción y por citar algunos ejemplos, deberemos de fijarnos en el éxito, que en su tiempo tuvo, el Ritz de París, tan ampliamente copiado en todo el mundo, o el Plaza de Nueva York y ni qué decir de los Hilton en todo el mundo.

Sin embargo, aquí se quiso tal vez sacar provecho de la fama del Plaza, pero se le llevó a la categoría de internacional, debiendo dar crédito a la franquicia, Hyatt, y a su división Regency y finalmente, incluir el destino: Acapulco.

Pero lo interesante aquí es que el señor Post logra otra inversión millonaria, esta vez en el rango de los 45 millones de dólares y se construye el hotel más alto dentro y fuera de la bahía, el Plaza Internacional Hyatt Regency Acapulco, con 750 cuartos y suites.

Este gran hotel está situado en la playa de Icacos, cuenta con club de tenis, alberca muy espectacular y todos los servicios imaginables, entre los que se incluyen restaurantes y bares que no tienen competencia dentro de la bahía: uno gourmet, otro de mariscos, uno mexicano, una cafetería y un gran cabaret, además del de la alberca, y proporciona servicio de bar hasta en la playa, donde el cliente puede disfrutar de todos los deportes acuáticos.

En este hotel se realizaron los segundos torneos de backgammon más famosos de Acapulco (después de Las Brisas), organizados por el inolvidable Teddy Stauffer. Por desgracia, el Congreso de Estados Unidos desaprueba la venta de Braniff a la LTV.

Así, se dijo que el señor Post tenía que regresarles el dinero de la venta, pero como ya no contaba con tanto efectivo, a cambio les dio su participación en el Plaza Internacional.

El señor Post da por terminada su aventura hotelera en Acapulco y se retira a Estados Unidos.

El Plaza Internacional sigue operando viento en popa, pero surge el problema del nombre, al aparecer otra corporación hotelera que tiene derechos de patente sobre el nombre Plaza Acapulco y obligan a la Hyatt a cambiar el nombre por el de Hyatt Regency Acapulco.

En realidad no puedo decir cuál de los dos nombres mencionados aquí ha sido el más copiado, si el Ritz o el Plaza, aunque me inclino por el último.

La variedad de salones de uso múltiple para grupos, convenciones y eventos, así como la increíble creatividad del departamento de alimentos y bebidas, ha hecho que ésta sea una de las propiedades de mayor éxito en el puerto. Son muy notables sus promociones entre la gente local que favorece sus instalaciones, pero quizá debe destacarse que fue el Plaza Internacional el primer hotel que estableció el concepto de *lobby bar* en la era moderna (recordemos que La Marina ya lo tenía en los años treinta) y que fue después también establecido en el Fiesta Americana, Condesa Acapulco y el Princess.

Fue también el primer hotel que ofreció banquetes a domicilio.

La propiedad fue adquirida por el grupo Visa de Monterrey según trascendió, pero la franquicia la sigue teniendo Hyatt que ha hecho, hasta la fecha, una excelente labor.

### *El Acapulco Princess*

Era costumbre de las familias de Acapulco enviar a sus hijos a cursar estudios superiores en la Ciudad de México, pues ya sabemos que aquí se carecía de esta facilidad. Las escuelas militares y la UNAM eran las más populares, sin embargo, para las hijas existía la carrera de secretaria bilingüe y dos grandes escuelas se disputaban la supremacía: la Academia Maddox y el Helen Herlihy Hall, o «El Helen», como se le conocía.

A Aidé López Gómez le tocó asistir al Maddox, donde se recibió, y como el dominio del inglés era la carta de presentación de ambas escuelas, inmediatamente fue contratada en la Ciudad de México, pero al poco tiempo, imperaron las saudades por el terruño y vino a Acapulco ocupando rápidamente el puesto de secretaria de don Carlos Barnard en El Mirador.

Seis años estuvo con don Carlos y en marzo de 1958 pasó a ocupar el puesto de secretaria ejecutiva en El Presidente que se abriría en esos días y donde colaboró con grandes hoteleros como don José *Pepe* Gilly, Roberto Zapata y Roberto Camarena.

Al abrirse el hotel Acapulco Princess, pasó a ocupar el puesto de secretaria ejecutiva de la dirección general y hoy es asistente ejecutiva de la dirección del complejo turístico más importante de Acapulco.

Aidé nos platicó que la primera parte del hotel, que contenía 703 cuartos, divididos en 451 en la Torre y 252 en la sección Princesa, fueron inaugurados por el entonces gobernador y dilecto amigo, el licenciado Israel Nogueta Otero,

el 23 de octubre de 1971, ante la pléyade de personalidades del mundo de la política, la banca y la industria en general, así como autoridades turísticas.

Poco se puede decir del Acapulco Princess que no se califique como impresionante; desde que uno llega al área del club de golf, siente que está en otro mundo; su espectacular *lobby* —*Oh, My God!*, dicen, los turistas—; sus amplísimas áreas públicas y la inmensa alberca; ni qué decir de los jardines y de la variedad de restaurantes y bares, que van desde el *lobby bar* en cuyo lago nadan los cisnes, hasta su magnífico restaurante gourmet (quizá uno de los únicos dos o tres que hay en el puerto). Sus canchas de tenis, donde una de ellas cuenta aire acondicionado.

Por si todo esto fuera poco, las facilidades para grupos y convenciones son impresionantes, cuenta con todos los servicios para ello, desde *lobby* propio para el arribo de autobuses y el registro separado de los convencionistas. Los salones de juntas y de banquetes, no tienen casi límite. Aunado a todo lo demás, el hotel está situado a la orilla del mar, sobre la playa del Revolcadero, que tiene muchos kilómetros de frente.

Su ubicación lo pone a sólo cinco minutos del Aeropuerto General Juan N. Álvarez y próximamente se enlazará con los proyectos de Punta Diamante por medio de un boulevard.

Podemos decir que un hotel de 700 cuartos nadie se lo imaginó en los mejores años turísticos de Acapulco. No obstante, Mr. Daniel Keith Ludwig, el propietario original, de quien se decía que ganaba, en ese entonces, un millón de dólares al día (había invertido ya 45 millones de dólares en el proyecto), aumentó esta cifra en forma considerable, al comprarle a George Getty el hotel Pierre Marqués en 1975 con lo que se agregan también 334 cuartos más al inventario del Princess. En los ochenta se construye entre ambas propiedades, La Torre Marquesa, que se inaugura en septiembre de 1982 con 316 cuartos, por lo tanto, el complejo cuenta ya con 1,352 habitaciones, sin tener un rascacielos como los mega hoteles de más de mil cuartos que existen hoy en Estados Unidos.

Se deben agregar, como corresponde, la zona de condominios y la de villas, que bordean el club de golf, mismo que al agregar el del Pierre Marqués, cuenta hoy con 36 hoyos.

Yo creo que no va a haber en muchos años, ningún proyecto hotelero en México, que supere al Acapulco Princess. Los acapulqueños debemos sentirnos orgullosos de que sea parte de la tradición hotelera del puerto.

## ANÉCDOTAS

En la primavera de 1974, el Banco Nacional de México había adquirido la propiedad del más exclusivo hotel resort de América Latina, Las Brisas, de parte de sus propietarios, los herederos de don Carlos Trouyet de la Ciudad de México. Las Brisas siempre habían gozado de una fama de exclusividad, originalidad, un concepto muy particular de lujo y altos niveles de calidad, amén de atención personal a sus huéspedes. La historia del resort la cuenta mi amigo Francisco Escudero, al contarnos la historia de Acapulco.

Mi intención es relatar un incidente que sucedió al hacerse cargo Hoteles Camino Real de la administración y operación de la hospedería. Supimos durante las visitas de familiarización mientras se llevaban a cabo las negociaciones de adquisición de la propiedad, que había problemas con el sindicato de trabajadores. Problemas no desconocidos, pues Acapulco siempre ha tenido fama de sindicatos fuertes y poco cooperativos en la búsqueda de mejores condiciones de trabajo para sus agremiados.

Se había designado como gerente general a Willy Dietz, quien fungía en el mismo puesto en Camino Real San Salvador, en Centro América. Por su calidad de extranjero y desconocedor de las condiciones sindicales en el país, la dirección general sugirió que quien esto escribe, en su calidad de director de operaciones de la compañía se hiciera cargo de la recepción y la operación y permaneciera en funciones de director del hotel por el tiempo que fuese necesario y las condiciones fuesen propicias para que el gerente designado pudiera tomar posesión de su puesto sin dificultades.

Apenas había pasado la primer semana de mi estancia como director general cuando recibí un pliego petitorio del sindicato exigiendo se dieran de baja a varios jefes de departamento, entre ellos, el ama de llaves. Como es natural la empresa no podía acceder a tal clase de chantaje sindical y se buscaron salidas mediante el diálogo directamente con el líder sindical.

Durante un desayuno de avenencia le hablé al líder de la posibilidad de tenerlos en cuenta como prioritarios para el contrato colectivo del hotel Camino Real de Ixtapa, entonces en etapa de planeación. Insistí en que si no accedíamos a sus exigencias estallarían la huelga en día y hora anunciada.

Nuevo en Acapulco no conocía a la mayoría de los hoteleros, sin embargo, al comunicarme con algunos que creí prudente, accedieron a solidarizarse y cooperar para contrarrestar la acción sindical en caso de que se llevara a cabo la

amenaza. Los abogados laborales realizaban sus propias estrategias de negociación ante líderes corruptos y autoridades cómplices.

Llegó la fecha y nuestro personal de confianza ejecutó el plan estratégico al pie de la letra: se montaron mesas de recepción al lado de la carretera Escénica frente al acceso al hotel en espera de la llegada de huéspedes con reservación. Otros funcionarios se encontraban en el aeropuerto para identificar huéspedes y trasladarlos directamente a los hoteles que nos habían ofrecido habitaciones.

Frente a las banderas rojinegras y el acceso bloqueado por miembros del sindicato, nuestros empleados leales registraban huéspedes e invitaban a subir a los múltiples jeeps pintados de rosa y blanco para llevarlos a los hoteles de su preferencia: Princess, Pierre Marqués, entre otros.

El asedio duró cuatro días y cuatro noches. El sindicato cedió, no se despidió a ningún jefe de departamento como lo pedían y nuestros huéspedes regresaron a sus casitas a gozar de uno de los mejores hoteles resort del mundo. Gracias al sentido de solidaridad de nuestros colegas pudimos afrontar la situación con dignidad y profesionalismo.

Con ello sentamos las bases de lo que serían las relaciones obrero-patronales con Hoteles Camino Real.

Pasado el incidente Willy Dietz asumió la gerencia general del hotel y se inició una nueva era para una institución de hospedaje ejemplar en el mundo de la hotelería del ocio de lujo y la exclusividad.

Algunos años después fue gerente general de Las Brisas Wernie Eisen, suizo de origen y excelente hotelero, por lo cual son famosos sus conterráneos. Wernie se había incorporado a Westin International Hotels de México años antes cuando el hotel Malibú de Acapulco se afilió a la operadora mexicana. El hotel Malibú era un pequeño y lujoso hotel del tipo que ahora llamaríamos «boutique». Servicio personalizado, altos estándares de calidad, excelente comida y extraordinaria ubicación sobre una de las mejores playas de Acapulco.

Durante la primera visita que realicé a Las Brisas ya con Wernie Eisen como gerente general, me percaté de una fotografía de mi persona que colgaba detrás del escritorio del gerente. Actué de manera disimulada pues esa práctica no se acostumbraba en nuestra compañía, así que atendimos los asuntos del hotel y poco antes de terminar Wernie fue llamado fuera de la oficina por su secretaria. Aproveché el momento y me puse de pie para ver más de cerca la fotografía. De manera instintiva le di la vuelta al cuadro y mi sorpresa fue mayor cuando des-

cubrí que por la parte de atrás había una foto del señor Alfred Freudenthaler, a la sazón director general de la compañía y mi jefe inmediato superior. Había descubierto la estrategia de Wernie Eisen; ponía la foto del funcionario que lo visitaba con la firme intención de halagarlo.

Jamás se mencionó el incidente y a la siguiente visita el cuadro había sido removido de su lugar. Gracias, Wernie Eisen.

Antes de asumir la operación de Las Brisas y durante el periodo de transición y entrega de la administración, el antiguo director del hotel, Frank Brandstetter, hecho a la vieja usanza de atender personalmente a sus huéspedes, disfrutaba recibéndolos y conversar con ellos durante la cena en el elegante comedor del hotel: Bellavista.

Una noche, rondando entre las mesas, Frank Brandstetter se acercó a una mesa donde un mesero de nuevo ingreso estaba a punto de prestar el servicio de los platillos a los comensales; saludó a los comensales por su nombre y susurró discretamente al mesero las siguientes palabras: «presente». El mesero, inseguro y confundido seguía en su quehacer de acomodar viandas y guarniciones, mientras el director insistía con la misma palabra: «presente». Finalmente, el mesero sacó fuerzas de su interior y dirigiéndose a los comensales extendió su mano hacia el director del hotel diciendo: «El señor Brandstetter... unos huéspedes».

El señor Brandstetter había sido «presentado» a unos huéspedes del hotel cuando éste lo que sugería era que el mesero presentara las viandas a los comensales antes de servir los platos.

## Cancún y la Riviera Maya

### *La hotelería en el Caribe mexicano*

«La región del mar Caribe es una porción del mundo cargada de más leyenda que historia».

Así, la describen Alfredo César Dachary y Stella Maris Arnaiz Burne, catedráticos e investigadores de la Universidad de Guadalajara y autores de una docena de libros que llevan el turismo como actor principal. El siguiente texto ha sido tomado de *Geopolítica, recursos naturales y turismo. Una historia del Caribe mexicano*.



Nuestro propósito en este apartado sería hablar sobre la hotelería de Cancún, pero no podríamos hacerlo con propiedad sin antes conocer un poco de la historia que impulsó su creación, ya que formaba parte del conjunto de islas que se ubican frente a la península de Yucatán, parte de la cual se convirtió en el actual estado de Quintana Roo.

Comenzamos nuestro encuentro con la obra citada, que es donde comienza una narrativa titulada:

*El Caribe entre la guerra fría y el turismo*

La Revolución cubana es el gran parteaguas en el Caribe y en América en general, ya que llevará la guerra fría hasta esta región y el turismo deberá jugar un papel importante como mecanismo de desarrollo para evitar la extensión de las ideas que ésta promovía, como una gran reivindicación de los pueblos oprimidos y colonizados (Arnaiz y César, 2009: 242).

El inicio del turismo se dio, sin embargo, en la mayor de las islas de la zona caribeña mexicana: Cozumel.

La isla sólo tiene una ciudad, San Miguel, que a su vez es el único puerto y una localidad rural, El Cedral, luego asentamientos aislados como los que rodean a los faros, pero no llegan a ser villas.

Nada es casual. En realidad, el turismo como actividad, al comienzo de aventura, pasó por Cozumel y ello abarca desde los aviadores y pasajeros que pasaban y aterrizaban en la isla en los vuelos internacionales de la Pan American Airways, al final de los años veinte y comienzo de los treinta y los viajeros que iban en los barcos de la United Fruit, la flota blanca, y pasaban por este puerto.

Sin embargo, mucho antes de la construcción de hoteles hubo visitantes, que dejaron huella a su paso porque fueron verdaderos expedicionarios o exploradores, que redescubren muchas facetas desconocidas, no sólo de la isla sino de lo que es su entorno continental.

A comienzos de los años veinte visita en barco el rey Williams de Suecia, quien recorre la costa del Estado pero dando mayor énfasis a la parte de Tulum, y queda sorprendido por el trato discriminatorio que hacían de ellos los contratistas chicleros (César y Arnaiz, 1998, en Arnaiz y César, 2009).

Pocos años después visitó la isla, viniendo desde Progreso a bordo de la canoa *Ibérica*, el inspector de industrias del gobierno federal, don Herón Cabrera, y de su informe podemos ver los grandes problemas que significaba moverse en esa época, donde todo se reducía a barcos pequeños, inseguros y sin las condiciones ínfimas de confort.

El primer hotel de la isla fue el Gran Hotel Louvre de Refugio Granados que se abrió en la ciudad de San Miguel en 1928 y cuya propaganda hablaba de «cuartos bien ventilados» y un restaurante anexo que daba comidas a la carta y por cubierto, ubicado en las calles Juárez y Zaragoza (Vázquez, 1985, en Arnaiz y César, 2009).

Ese hotel, de corta vida, fue remplazado por otro que operó Felipe Rivero Herrera y que se llamó hotel Yuri, que aparece en momentos en que comienza la aviación nacional e internacional, esta última con la llegada de Charles Linbergh en 1929 (César y Arnaiz, 1988, en Arnaiz y César, 2009).

[...]

Pero el gran empuje del turismo llegó sin que se pensara en 1942, cuando el gobierno de México autorizó a un cuerpo de zapadores de Estados Unidos a construir junto a la ciudad de San Miguel, una pista aérea, con el objeto de que sirviera para los aviones que cuidaban las rutas comerciales y ejercían la guerra contra los submarinos alemanes.

Así, Cozumel será la primera localidad del territorio federal en tener una pista de proyección internacional con un equipo de aeronavegación muy moderno, que servirá en un futuro para poder recibir turistas.

[...]

En 1930, comienza el auge de la aviación nacional e internacional, era la época de los hidroaviones, por lo que la pista natural era la Laguna Ciega, muy cercana a San Miguel. Allí, comenzó a tener una parada los aviones de la Pan American, en la ruta del Caribe y Centroamérica, que salía de Miami, La Habana y de allí a Cozumel y Belice hasta llegar a la ciudad de Panamá.

En el mes de abril de 1930, el representante de la Compañía Mexicana de Aviación anunció la compra del terreno para construir el campo aéreo ya que ellos operaban aviones que aterrizaban en aeropistas.

[...]

Luego de la crisis de 1929-1930 comenzaron a restaurarse los servicios aéreos en Cozumel, y en 1932, Pan American reanudó su ruta tradicional: Miami, La Habana, Cozumel, Belice, Honduras y Panamá, eliminado a Payo Obispo.

En ese mismo año la Compañía Mexicana de Aviación retomó los vuelos que unían a Mérida con Cozumel, mientras en el campo aéreo de la isla los representantes de la compañía hacían colectas públicas para lograr fondos que permitan su conclusión.

En 1934, con la recuperación de la economía del país, la región reinició sus actividades y, con ello, el tráfico de aviones y barcos se hizo continuo, se restableció el ingreso de visitantes, la mayoría empleados de la Federación, empresarios y viajeros de comercio, al extremo que podríamos hablar que en esta etapa pionera dominaba el turismo de hombres de negocio (Arnaiz y César, 2009: 244-246).

### *Leyenda o historia*

Las ciudades turísticas y las que no, algunas veces, buscan en la historia o en la leyenda justificar su origen, algo que viene de la Roma de Rómulo y Remo o desde el águila que se paró en el nopal donde se erigiría luego la más bella de las ciudades de América precolombina: Tenochtitlan.

Unos dicen que Cancún fue el fruto de los sueños de los banqueros, la realidad lo desmiente al ubicarlo como el fruto de la geopolítica regional; en Isla Mujeres hay muchas historias y leyendas como en la denominada isla de las golondrinas, Cozumel, la del faro de viento que se oía en Tulum.

Pero las leyendas se hacen de las historias contadas de boca en boca, de lo que quiso ser y de lo que se quería hacer y mucho más, por ello no es la excepción que Cozumel, la cuna del turismo del Caribe mexicano, tenga su historia o leyenda del origen del turismo de la isla.

Hay varias versiones, según quien la cuenta, sobre cómo comenzó el turismo y de todas las que hay tomamos, por considerarla muy interesante, la que una vez narró don Carlos Namur Aguilar, vecino distinguido de la isla.

Contaba que el 13 de febrero de 1948, se dio un hecho fortuito que termina muy bien para la isla y, en cierta medida, fue un accidente de trabajo para el barco que terminó encallado en los arrecifes que circundan a buena parte de la isla de Cozumel.

Se trataba de una motonave de bandera panameña, el Narwhal, proveniente de Puerto Barrios, Guatemala, que rumbo al puerto de Mobile, en Estados Unidos, encalló en la zona sur de la isla de Cozumel, cercano al faro de Punta Celarain en una parte del arrecife conocida como Ixpalbarco.

La motonave traía como carga ciento veinticinco toneladas de plátano, y al quedar varada en el arrecife la tripulación y otros viajeros que venían debieron ir a

tierra y de allí dirigirse a San Miguel, donde fueron recibidos y atendidos por la población local que los alojó en el antiguo hotel Playa.

A raíz de esta situación viajó a la isla, proveniente de Nueva York, el armador Charlie Fair, que al arribar a la misma y ante la falta de conocimiento del lugar y de su lengua, fue recibido por don Carlos Namur que a su vez era el cónsul honorario de Honduras, que le hizo de guía y traductor.

Don Carlos lo alojó en lo que era considerado el mejor lugar para los visitantes, el hotel Playa y luego gestionó todos los permisos y demás trámites que exigían para poder arreglar el remolque y operación de la mercancía a fin de que la pérdida fuera menor.

Ante la atención de don Carlos y de la gente de la isla que ayudaron en todo al armador, este no sólo agradeció a todos sino que prometió mandar un par de escritores para que en Estados Unidos se conocieran las bellezas de ese «paraíso perdido» en el Caribe.

Pasaron dos años, para otras versiones sólo tres meses, y así, el tiempo en esa época era lo de menos, arriba a la isla un matrimonio norteamericano, los Humphrey, quienes traían como carta de presentación una redactada por el armador Charlie Fair dirigida a su amigo don Carlos Namur, quien al enterarse de los planes de la pareja de quedar una temporada para conocer, les consigue alojamiento en una de las casas de las familias distinguidas de la isla, con la señora Rosa Ibarra de Joaquín, quien pocos años después transformaría la misma en el hotel Mayalum.

Los visitantes lograron un amplio y detallado conocimiento de la isla y sus grandes posibilidades y de allí salió un reportaje que fue publicado en Estados Unidos en una prestigiada revista de viajes *Holiday*. Unos hablan que fue en 1958 y otros en 1960, pero el hecho en sí es lo válido.

De ese reportaje deriva la idea de formar un grupo de ocho turistas, «aventureros» que en septiembre del año siguiente, arriban a Mérida y de allí se trasladan a Cozumel por Tamsa. Ante la presencia no anunciada y a falta de posibilidades efectivas de alojarlos en hoteles, se armó una casa con todas las comodidades de la época, en lo que fue el primer «hotel turístico» en la isla y cuyo operador y armador fue William Chamberlain, quien también abrió el primer centro nocturno y de diversión en la isla, el Maya Lum.

Este hecho animó a dos de los pioneros del turismo en el Caribe mexicano, Joaquín Ibarra y Fernando Barbachano, que rehabilitaron y modernizaron el hotel Playa, y así arrancó el turismo en la isla de Cozumel (Arnaiz y César, 2009: 249-251).

[...]

El hotel Playa, luego sede de la Capitanía de Puerto, fue el pionero en esta nueva etapa, el cual fue construido con fondos públicos, a ello se le sumó la propaganda y las vinculaciones de un personaje que no se puede olvidar en esta historia William Chamberlain, promotor del turismo cozumeleño.

Nassin Joaquín, Barbachano y Raúl González son los empresarios que ven esta vía como salida a los grandes cambios que se venían e invirtieron en hoteles y cabañas y junto a ellos el capitán Candela y Dennis Angulo, le dieron el toque local con la comida isleña.

La historia hotelera es una foto de la época que permite recordar cómo se fue armando el turismo y sentadas las bases de un desarrollo controlado por los principales actores locales.

En 1956 inició operaciones el hotel Caribe Isleño con sólo 14 habitaciones y una década después duplicó las mismas hasta llegar a 27, lo cual daba empleo a 14 personas.

Dos años después en 1958, se abrió el hotel Cabañas del Caribe con sólo nueve habitaciones, pero para la mitad de la década de los sesenta las elevó a 30 y para 1968 se tenía en operación 50 cuartos y al año siguiente llegó a 57.

En los sesenta se abre un total de 11 hoteles que aumentó la capacidad hotelera de la isla en forma considerable, incluido un hotel de primera categoría como el hotel Presidente que tenía 91 cuartos.

En 1965, el presidente Díaz Ordaz llegó a Cozumel para dar el banderazo inicial a la construcción del hotel Presidente en la Caleta y dos hoteles en la playa de Santa Pilar.

Allí, el mandatario y su equipo tomó una visión amplia de la región ya que luego viajaron desde Boca Paila en la zona continental hasta Cabo Catoche en el extremo norte, pudiendo valorar los recursos que se habían planteado como potenciales para el desarrollo del turismo.

A comienzo de los años setenta, antes del inicio de Cancún, se abrieron cuatro hoteles más, lo cual eleva la capacidad de Cozumel a un total de 488 cuartos, en cinco categorías, que lograban dar empleo a un total de 518 trabajadores (César y Arnaiz, 1985, en Arnaiz y César, 2009: 253).

*El proyecto Cancún*

Cancún es una isla, separada del continente por la laguna Nichupté y dos canales a los cuales dos puentes les permitieron anclarla en tierra firme y así transformar la leyenda en realidad.

En la historia del Estado se habla de repoblamiento de las tres islas; Holbox, Cozumel y Mujeres, pero se trata de las grandes porque en realidad en el litoral del Estado hay identificadas 13 islas o cayos (Escobar Nava, 1986, en Arnaiz y César, 2009).

Cancún era una de las islas poco poblada o habitada por temporadas, y la misma se sitúa en la costa oriental del Estado a 14 millas de Puerto Morelos y frente a la punta sur de Isla Mujeres que cierra la bahía del Meco; y sus dimensiones son 5½ millas de largo por ¼ de milla de ancho.

En esa isla y su entorno continental se llevó a cabo este proyecto del cual pocos creían que llegaría a las dimensiones actuales, el de ser el destino más importante de la cuenca del Caribe.

El proyecto Quintana Roo es una estrategia integral, que responde a una coyuntura interna e internacional, por lo que puede ser reducida al proyecto Cancún, el más emblemático del éxito obtenido (Arnaiz y César, 2009: 311).

*Cancún: La etapa pionera*

El proyecto Cancún, como hemos podido ver, forma parte de una estrategia general del Estado mexicano y desde la época de los sesenta se empiezan a realizar diferentes acciones y obras a fin de poder sentar las bases del Estado que alojaría a una ciudad turística construida de cero.

Para ello, el Estado redefinió funciones y creó nuevos organismos para poder implementar estas estrategias y en 1968, el Banco de México, asumió entre sus funciones la del desarrollo de la política turística nacional.

El director y subdirector del Banco de México le proponen al licenciado Antonio Ortiz Mena y al presidente Gustavo Díaz Ordaz la creación del Fondo de Promoción de Infraestructura Turística (Infratur), el cual se creó el 22 de mayo de 1969, designándose como director general a Antonio Enríquez Savignac, que se transformó en uno de los referentes del desarrollo del turismo a nivel mundial.

[...]

El proyecto Cancún arranca y, en paralelo, se dan por un lado la creación del campamento y por el otro el recordado abogado Carlos Nader lograba la tarea de convencer a los dueños de predios para hacer posible el proyecto, logrando comprar

para el Banco de México todas las tierras que al final sumaban 12,700 hectáreas, lo que incluía lagunas y áreas de reserva.

Este hecho aparentemente da una visión diferente de la que se conocía a nivel local donde coincidentemente José Lima, director de Promoción Deportiva del Consejo Nacional de Turismo, cuñado del Secretario de Gobernación y luego presidente, Luis Echeverría, tenía la mayor parte de la propiedad de la isla, algo que había venido construyendo desde el arribo a esta zona en los años cincuenta.

Su casa en la isla de Cancún será la primera casa de visitas que tendrá Fonatur durante muchos años, un lugar al que asistía con regularidad el presidente Echeverría a ver los avances de esta obra (César, 2006, en Arnaiz y César, 2009: 316-317).

Aquí, hacemos una pausa en el texto de Alfredo César y Stella Arnaiz para contar una anécdota vivida durante el primer viaje de visita a Cancún por quien esto escribe, para supervisar los inicios de la construcción del hotel Camino Real, en el verano de 1975.

#### *Nuestro primer encuentro con Cancún –1975–*

Habíamos volado de la Ciudad de México a Mérida por Aeroméxico, quien esto escribe, director de operaciones de Hoteles Camino Real, Dino Vondjidis, subdirector de operaciones, y Ernesto Barbieri, gerente general designado al hotel por abrirse unos meses después. En el aeropuerto de Mérida rentamos un auto para seguir a Cancún pues todavía no existía un aeropuerto comercial. Después de refrescarnos con unas cervezas León Negro bien frías en la cantina La Perseverancia, misma que había sido recomendada por algunos lugareños como la mejor de la ciudad. Allí, nos obsequiaron una rica botana compuesta de salbutes, tacos de cochinita pibil y salpicón de venado.

A media tarde, esperando que «bajara el sol» emprendimos el viaje a Cancún con la tranquilidad que a la hora que llegáramos tendríamos alojamiento en la Casa de Visitas de Fonatur. Un incidente fortuito nos hizo perder tiempo en el camino, sin embargo, una llanta se «ponchó» y sin experiencia en esos menesteres con dificultad logramos instalar la llanta de refacción. Alguien guardó las herramientas y cerró la cajuela mientras otro de nosotros se acomodaba frente al volante para proseguir el viaje. ¡Oh, sorpresa! las llaves del auto no aparecieron por ningún lado. Después de mucho buscar, sudando a chorros por el intenso calor de una tarde en medio de la selva, se dedujo que éstas se habían quedado

dentro de la cajuela. Ante ello, lo que procedía era que alguno de nosotros regresara al aeropuerto de Mérida para conseguir otras llaves. En esa época, con la carretera recién construida no había mucho tráfico vehicular, así que tuvimos que esperar por horas a que un solitario auto se parara y aceptara llevar a nuestro compañero a la ciudad. Cuando regresó con un nuevo juego de llaves ya estaba oscureciendo.

No nos fue difícil encontrar la Casa de Visitas de Fonatur pues en la isla sólo había construcciones por todos lados y cuando, finalmente, arribamos a lo que esperábamos sería nuestro descanso después de un buen baño, fuimos avisados que la casa se encontraba ocupada por visitas importantes que habían llegado sin avisar. Jamás supimos quienes fueron dichas visitas, pero de seguro que si eran importantes pues nuestra reservación había sido confirmada por el Banco de México.

Fuimos a dar a un poblado al otro extremo de la isla donde sólo existía un pequeño y no muy recomendable hotel; Puerto Juárez. A pesar del cansancio del viaje, las vicisitudes y el intenso calor húmedo, sólo pudimos mal dormir ante las nubes de mosquitos y bandadas de cucarachas en los cuartos.

A la mañana siguiente visitamos la obra en construcción y por la tarde acompañamos a algunos albañiles que arpón en ristre se disponían a sacar langostas de entre las rocas cercanas a la playa. Disfrutamos langostas asadas con salsa ixnipec de chile habanero, frijoles de la olla y tortillas.

En viajes subsecuentes arribamos a Cancún al primer aeropuerto con techo de palapa sin imaginar que tres décadas después sería el mayor aeropuerto de un destino turístico en Latinoamérica.

Continuando con el texto de Alfredo César y Stella Arnaiz (2009), anotamos lo siguiente:

El 21 de septiembre de 1974 se inauguró el hotel Playa Blanca, el primero de la zona hotelera, que tenía 42 cuartos con 100 empleados y era propiedad de José García de la Torre y Diego de la Peña.

En la emergente ciudad se inauguró el hotel Plaza Caribe, cerrando el año con la apertura de Villas Tacul.

Con estas aperturas, sin tomar en consideración la gran cantidad de carencias que existían para operarlas, principalmente en el rubro de abastecimiento, Cancún en 1974 ya tenía una incipiente historia hotelera con una capacidad de 332 cuartos.



Esta situación de crecimiento y lucha de supervivencia, Cancún no era un destino consolidado y viendo los grandes problemas que deberían enfrentarse a futuro se formó la Asociación de Hoteles y Moteles, sección Cancún, a cargo de Ernesto Barberi (a la sazón gerente general de Camino Real) (Arnaiz y César, 2009: 322).

[...]

Fonatur se asoció con inversionistas en nuevos proyectos hoteleros como lo fueron hotel Villas del Presidente Cancún, Condominios Kin-Ha y hotel Aristos Cancún (Arnaiz y César, 2009: 323).

[...]

El Estado, el aeropuerto internacional y las instituciones eran el avance en organización e infraestructura y, por el otro lado, en ese año de 1975 se abrieron los primeros grandes hoteles de la categoría gran turismo como lo son: Camino Real con 381 habitaciones, Hyatt Cancún Caribe con 202 habitaciones y Stouffer Presidente con 197 habitaciones.

Meses antes, en junio se había inaugurado el hotel Aristos, en la zona de playa con 222 habitaciones y el hotel Garza Blanca, mientras que en el centro de la ciudad se abrió el hotel Coty. Al finalizar el año 1975, Cancún ya contaba con un total de 1,332 cuartos de todas las categorías en 15 hoteles, que generaban un empleo directo a 2,555 personas, por el lado de la operación hotelera, ya que en la construcción de la ciudad había muchos más trabajadores.

La ciudad ya había llegado en dos años de operación como centro turístico a tener 8,500 habitaciones, que recibían a unos 100,000 turistas que arribaban en 1,013 vuelos (Arnaiz y César, 2009: 325).

[...]

En 1977, los hoteles sumaban 30 con una capacidad de 2,494 cuartos; y para 1980 se había llegado ya a los 47 hoteles con casi 4,000 cuartos de hotel, lo cual ya estaba en el límite de la primera etapa de desarrollo.

En ese año abrieron sus puertas el Club Verano Beach y el hotel Carrousel Cancún, los cuales se suman a los que están en operación y así con 30 hoteles la ciudad también llega a los 25,000 habitantes, más otros que viven en los campamentos de las constructoras o en la propia colonia Puerto Juárez, que tenía una administración diferente a la de la ciudad.

En 1978, otro año político al interior del estado de Quintana Roo, pero en Cancún los hoteles y departamentos siguen abriéndose, y así se llegó en ese año a 4,165 cuartos que generaron 6,200 empleos directos.

En este último grupo se abrieron los condominios Carissa y Palma, en la ciudad el hotel Batab y, en la zona hotelera, Club Internacional, Sheraton Resort, Viva Cancún y Casa Maya (Arnaiz y César, 2009: 328).

[...]

En 1986, en una entrevista a Abelardo Vara como presidente de la Asociación de Hoteles y Moteles de Cancún, hablaba que en 1983 fue un gran año porque se había logrado el 83% de ocupación y que en 1986 con un 25% más de cuartos se llegaría a un 85% de ocupación (Vara, 1986, en Arnaiz y César, 2009).

Un tema que llama la atención es que para este líder y pionero, el incremento de las inversiones en Cancún dependía de que el Estado invirtiera más en infraestructura, una visión típica de la época, el Estado subvencionando a través de la inversión a las grandes inversiones privadas (Arnaiz y César, 2009: 334).

#### ANÉCDOTA

##### *Visita a la isla de Cozumel*

Una anécdota más de los inicios de Cancún, que muestra las duras experiencias de los pioneros y los riesgos inherentes a un despegue apresurado, obligado tal vez por las cuantiosas inversiones hechas por el gobierno federal con recursos financieros extranjeros.

A finales de 1974, mientras se construía el hotel Camino Real llevamos a cabo, algunos directivos de Hoteles Camino Real, compañía operadora, visitas constantes para supervisar la realización de la obra y planear los múltiples detalles de una operación de lujo en circunstancias especiales.

Una tarde, partimos hacia Playa del Carmen para embarcarnos a la isla de Cozumel y familiarizarnos con su hotelería y condiciones de aprovisionamiento. Al igual que en otras visitas fuimos tres los protagonistas de esta segunda aventura: El que esto escribe, director de operaciones de Hoteles Camino Real, Dino Vondjidis, subdirector de operaciones y Ernesto Barberi, gerente general del hotel en construcción.

El único medio de transporte marítimo era un viejo bote de buenas dimensiones, pero cuestionables condiciones. Viajeros ciudadanos, llevamos cada uno bolsa de trajes ya que nuestro plan era quedarnos por lo menos 24 horas en la isla. Acomodados en cubierta, a descubierto, no hallábamos donde colocar nuestro escaso e inapropiado equipaje mientras que el barco soltó amarras y emprendió su navegar sobre un mar inquieto.

De improviso, como suele acontecer en el Caribe, negras nubes cubrieron el cielo y un viento amenazante comenzó a soplar con fuerza tal que el bote se esforzaba por mantener la ruta. Nuestro destino, la isla Cozumel ya había encendido las primeras luces eléctricas y nos permitía avizorar nuestro destino. Los nubarrones se convirtieron en fuerte tormenta y el pesado bote se convirtió en barco de papel cantoneándose y empujando proa y popa, mientras los equipajes subían y bajaban con los movimientos del barco y los asustados pasajeros empapados hasta los huesos y temblando de frío y de terror nos encomendábamos a todos los santos del santoral. Ubicado cerca de la cabina del capitán me atreví a cuestionarle si llegaríamos a tierra firme o corríamos peligro de zozobrar. —Esto es normal para nosotros en esta época del año, joven, respondió.

Al bajar al muelle San Miguel tomamos un taxi y nos dirigimos al hotel Presidente donde teníamos reservaciones, nos pusimos encima lo que pudimos ya que la ropa estaba mojada y nos refugiamos en el bar donde una botella de buen coñac nos permitió recobrar calma y tranquilidad.

#### ANÉCDOTA

##### *Aventura en el Caribe mexicano*

En el mes de octubre de 1981 se celebró en Cancún la Reunión Norte-Sur (Para la Cooperación y el Desarrollo) con la asistencia de jefes de Estado y presidentes de más de una veintena de países de todo el mundo. El aparato de seguridad era impresionante por cielo, mar y tierra, pues no era para menos; las potencias mundiales se reunirían a discutir la diferencia entre los países ricos y los pobres.

Aun cuando el hotel sede de la reunión no fue el Camino Real, sí se recibieron varios personajes de la política internacional en el hotel; asesores, periodistas y demás acompañantes. Aquello era un hervidero de frenética actividad militar, pública y privada.

El gerente general de Camino Real era un holandés simpático y donjuanesco, como todo soltero europeo con gustos por la piel morena. El imaginario popular mexicano tiene a los holandeses como gente de mar y como tal fue encuadrado Nick van der Kaaij, al grado que adquirió una lancha aprovechando que la casa de los gerentes de Camino Real, a la orilla de la laguna Nichupté contaba con un pequeño muelle.

Poco antes de la visita de los presidentes, un barco de carga que hacía la ruta Miami-Puerto Juárez había encallado frente al puerto y muy cercano a las playas

de Cancún. Ahí, permanecía solitario y abandonado el grotesco casco todavía con algo de carga en sus bodegas. Sin embargo, nadie cuidaba de él.

Resulta que estando de visita de trabajo en el hotel, el suscrito, director de operaciones corporativo, Nick pretendió presumir sus habilidades de marinero y me invitó a visitar el barco encallado para conocer sus interiores. Era evidente que él ya había hecho más de una visita. Nos trasladamos a su casa en auto para ahí abordar su lancha que nos llevaría al mar Caribe a través del canal que lo une con la laguna.

Mientras nos acercábamos al barco anclado, que mostraba su oxidado casco de acero, la presencia de barcos de guerra, navíos ligeros y lanchas rápidas era incesante; marinos armados equipados con binoculares, radios y todo tipo de parafernalia de seguridad. Desde luego no fuimos ajenos a sus miradas de escrutinio y de seguro nos consideraron inofensivos pues nadie nos molestó durante la breve travesía. La línea de seguridad de aire y mar se ubicaba más afuera en el mar Caribe. Al acercarnos al barco noté que una escalera marina colgaba de la cubierta, como si alguien esperara la visita. Saltamos de la lancha a la escalerilla y ascendimos a la cubierta desierta, ocupada sólo con infinidad de tubos oxidados, piso de metal con pintura desgastada y la chimenea allá arriba. Estuvimos largo tiempo protegidos por una tarde con vientos frescos plenos de brisa salubre.

Se acercaba el crepúsculo y decidimos regresar a tierra firme; nos acercamos al borde de la cubierta del barco y cual sería nuestra sorpresa al constatar que la lancha en que habíamos llegado ya no se encontraba donde la habíamos dejado. Por un momento, nos invadió la angustia. ¿Cómo vamos a regresar? Se acerca la noche, los marines cruzan el mar a gran velocidad, no tenemos medios para hacer señales, ni cerillos para hacer una fogata. ¿Qué vamos a hacer para llamar la atención a los marinos mexicanos o gringos?

Ni modo, a quitarnos el traje de baño e izarlos con un palo de trapeador que encontramos. Y, así, estuvimos por largos momentos saltando sobre cubierta, desnudos y angustiados. Finalmente, una lancha de goma con motor fuera de borda, de la Marina americana nos captó, se acercó e indicó: Se ponen el calzón de baño y saltan a bordo. No antes. Afortunadamente, los trajes de baño los hacen con telas de color chillante y llamativo, eso nos ayudó a no pasar una noche en un barco abandonado.

El prestigio marinero de Nick había sufrido un gran golpe. Se había olvidado de anclar la lancha.

## Guadalajara

Desde la época colonial y en especial desde las primeras décadas del siglo XIX, Guadalajara encontraría su camino en el destino incierto de una nación que buscaba su independencia económica y política. Por su ubicación geográfica en el cruce de caminos entre puertos: Acapulco, Manzanillo, San Blas, y la apertura del camino real hacia el noroccidente del territorio, la Nueva Galicia se convirtió en el centro de muchas actividades comerciales. Y, el comercio requiere de hoteles.

La población flotante de Guadalajara podía calmar su apetito en varios hoteles y mesones que hasta la década de los noventa guardaron su sabor familiar y provinciano (Lamerias, 1996).

Este sería el ambiente en el Hidalgo, el Nuevo Mundo, el Museo, el Humboldt, el Cosmopolitan, La Concha, el Central y el Progreso. Hasta la aparición del García, construido ex profeso al estilo norteamericano y a la remodelación del Francés, el Roma, el Fénix y, posteriormente, el New Palace y el Americano. Algunos de sus dueños eran extranjeros, así lo denota la lista de fundadores de la primera asociación hotelera de Guadalajara en 1908.

Hotel Alemán, Emma Schroeder. Hotel Central, R. Morales e hijo. Hotel Colón, Conrado Ocegüera. Hotel Cosmopolitan, Francisco Fredenhaguen. Hotel Francés, Caire Fabre y Cía. Hotel García, Edgar Clem. Park Mouse, Luz María Vda. de Páez. Hotel La Concha, Salvador Genesta. Hotel México, F. M. Serratos. Hotel Museo, Ap. González e hijo. Hotel Nuevo Mundo, Julio Díaz. Hotel Pleasanton, J.F. Murphy. Hotel Palacio, I. E. Bahl y Hotel Roma, Caire Hermanos (Arana Cervantes, 1990: 39).

También sus comedores eran atendidos por cocineros franceses, italianos o alemanes y el menú estaba diseñado para agradar el gusto de los forasteros, pero también de los tapatíos. La comida corrida del hotel Humboldt, por ejemplo, consistía de consomé, sopa a la reyna, sopa de arroz, huevos al gusto, bacalao a la vizcaína, costillas empanizadas a la milanesa, zanahorias rellenas, asado de carnero, frijoles, crema de leche con soleta, frutas de la estación, café, té, vinos, licores y cervezas (*El Mercurio*, 7 de agosto de 1892).

### *La asociación de hoteles en 1969*

Higareda (2014) dice que a finales de la década de los sesenta se reunieron un

grupo de hoteleros de la ciudad convocados por el gerente general del hotel Camino Real; Enrique Rangel A. Todos ellos, coincidieron en que con los años la hotelería de la ciudad crecería a la par de la metrópoli comercial en que se estaba convirtiendo Guadalajara.

Estas pláticas los llevaron a la conclusión de que era necesario un grupo representativo de la actividad hotelera y hacer, a la necesidad de alojamiento de un turismo extranjero que ya comenzaba a despuntar.

Así, el 19 de febrero de 1968 se constituyó la Asociación de Hoteles y Moteles del Estado de Jalisco. Los socios iniciales fueron:

Enrique Rangel A., Camino Real. Ana Orendain Vda. de Morales, Hotel Morales. Gustavo Barreto A. y Juan José Barreto N., hotel Fénix. Stefano Gherzi B., Gran Hotel. Enrique Hecht Ochoa, Hotel del Parque. Enrique Ramos Flores, hotel Génova. Guillermo Martínez G., hotel Roma. Arnulfo Ochoa U., hotel Guadalajara. Guillermina Ortiz V., hotel Santa María. Pedro Jaled B., motel Guadalajara. Nicolás Morris P., California Courts. Rosario Julieta Pallaud, motel Isabel. Pedro Brunner M., hotel Guadalajara Hilton. José Rodríguez S., hotel Malibú. Roberto Flores G., hotel Suites Fontana. Amadeo Guerrero C., motel Loma Bonita. Benito Fong G., hotel Nueva York. Andrés Berberena I., Suites Rivera. Roberto Treviño, Suites Jardines. César Suedan M., motel Puerto Vallarta. Raúl Díaz A. motel Estación. Javier de la Torre R., Suites Lila. Bonifacio López G., motel Rose. Mario Sánchez F. Suites Mexicali.

### *Los nuevos hoteles*

En la década de los años sesenta del siglo xx surgieron en la ciudad nuevas y modernas hospederías que reflejaban la pujanza económica de la entidad; el Camino Real y el hotel Hilton. Hospederías que se agregaron a las tradicionales, operadas por sus dueños; miembros prominentes de la sociedad local. En aquellos años el hotel Fénix, el de mayor prestigio, era propiedad de la familia Barreto, el hotel Roma, operado por don Guillermo Martínez Guitrón, el hotel Génova, de la familia Ramos, el Morales; cuyos dueños era la familia Morales, el antiguo hotel Francés, el De Mendoza. Todos ellos ubicados en el centro de la ciudad. El hotel del Parque, de diseño arquitectónico vanguardista para aquellos años.

Después venían los ubicuos hoteles de carácter popular, ubicados cerca de estaciones, terminales, mercados, y otros lugares de alta concentración demográfica de viandantes y comerciantes.

El hotel Camino Real, propiedad de antiguos tapatíos residentes en la Ciudad de México (los Corcuera, Rincón Gallardo, Martínez Negrete y socios locales, como la familia Javelli), fue diseñado para vivirse como una hacienda: amplios jardines, zonas arboladas, ambiente relajado. No, así, su arquitectura que fue contemporánea. Su nombre evoca el principio del camino real que a lo largo de la costa Occidental del país conducía hasta las provincias más allá del río grande; lo que ahora es California, Arizona y Nuevo México. Su símbolo fue por muchos años la diligencia, medio de transporte usada en épocas pretéritas.

El hotel Hilton fue tal vez el primer rascacielos de la ciudad de las rosas; un alto edificio con más de 200 cuartos, salones para eventos, lugares públicos, tiendas, restaurantes y bares para la nueva generación de tapatíos que buscaban quitarse las ataduras del conservadurismo añejo todavía se practicaba en el Camino Real. El dueño del hotel era un empresario de origen francés ligado a los mejores almacenes de la Ciudad de México.

A principios de los años setenta, en las afueras de la ciudad, rumbo al aeropuerto internacional, don Carlos Trouyet, rico empresario e inversionista, dueño entonces de Teléfonos de México, mandó construir un hotel a semejanza del famoso hotel Las Brisas, en Acapulco (casitas independientes en lo alto de una colina). Don Carlos había adquirido el hotel en Acapulco y deseaba repetir su éxito, olvidándose de que en Guadalajara no había mar ni montañas.

En los ochenta surgieron nuevos y modernos hoteles; algunos como el Fiesta Americana de diseño atrevido en un alto edificio vertical, operado con la filosofía de esa empresa que en la Ciudad de México era famosa por sus lugares de diversión, música viva y buenos restaurantes. O, el hotel Quinta Real, de diseño conservador, a la usanza de una próspera hacienda dotada de lujos, que en la época evocada provenían de la Francia.

Hoteles propiedad de tapatíos; Aránzazu, Guadalajara Plaza, Malibú; hogares fugaces de agentes de comercio, pequeños empresarios y lugar de reunión para familias tapatías. Simultáneamente, arribaron las cadenas norteamericanas con sus hoteles calcados, sus servicios ensayados y su filosofía de operación en busca de masas; los Holiday Inn, los Crown, los Hyatt, etcétera.

### *Camino Real Guadalajara*

Todas las ciudades del mundo cuentan con un hotel emblemático. Es el caso de Camino Real Guadalajara. Hospedería que abrió sus puertas al turismo por allá

en los inicios de la década de los años sesenta del siglo pasado. Ubicado en sus inicios en las afueras de la ciudad sobre un terreno de 10 hectáreas, su diseño permitió concebirlo como un Motel, de moda en aquella época en los Estados Unidos. De tal manera que sus primeras 60 habitaciones tenían un lugar para estacionar el auto frente a la puerta.

El diseño arquitectónico fue influenciado por el arquitecto Francisco Martínez Negrete y la decoración de las habitaciones por el decorador Alberto Javelli. El mobiliario original fue de diseño clásico francés de la época de los Luises franceses. Los muros cubiertos con finos tapices de tela y los pisos alfombrados de pared a pared. Finos candiles y elegantes lámparas completaban la decoración.

El hotel —o, motel— fue el primero que ostentó el nombre de Camino Real, de hecho ahí mismo se originó. Don José Brockman, entonces director general de Western International Hotels de México, impulsó la idea del nombre y el símbolo de la marca; una diligencia del siglo XIX. La razón del nombre fue que de Guadalajara salía el camino real hacia las provincias del norte-pacífico durante la época colonial. Por muchos años, los primeros hoteles llamados Camino Real, presumían una vieja diligencia al frente de sus instalaciones.

Mucha discusión se efectuó entre los señores accionistas del hotel, tanto para aceptar el nombre sugerido, como el carácter de la decoración de las habitaciones; en Guadalajara no se acostumbraba el uso de alfombrado, mucho menos tapices en los muros y muebles Luis XIV en lugar de los cómodos equipales de cuero típicos de esta región del país.

La arquitectura baja de los edificios de cuartos; el arbolado, con especies locales que propiciaban un florido horizonte, los bellos jardines bien cuidados, las albercas y el mobiliario exterior, todo influía en el imaginario de todos aquellos que visitaban el hotel, para imaginarse estar en un club campestre más que en un hotel de ciudad. El hotel fue creciendo paulatinamente en número de habitaciones, mientras construía un sólido prestigio como centro gastronómico internacional. Las mejores familias de la ciudad celebraban las bodas de sus hijas en los hermosos jardines de Camino Real y una selecta concurrencia de gastronomos locales y foráneos disfrutaban de especialidades de cocina clásica francesa en el restaurante Lafayette, ubicado a un lado del *lobby*. Nadie, por influyente que fuera podía acceder al salón comedor sin «saco y corbata» y si por casualidad no vestía como lo requería la etiqueta del lugar, presto estaba un guardarropa para prestar lo necesario mientras se comía o cenaba en Lafayette.



Un *lobby* discreto pero eficiente servía de marco al área de recepción donde los huéspedes eran esperados para ser atendidos personalmente. Un hotel con dimensión humana y una filosofía de operación que anteponía a la especulación monetaria la calidad en los servicios, sabiendo de antemano que el pago justo y la retribución vendría al negocio por medios más sutiles. El hotel fue un éxito en todos sentidos por más de cuatro décadas: para los huéspedes, para el personal y para los accionistas de la empresa.

Volviendo la vista al pasado, simplemente con cerrar los ojos vuelve a la mente la jarra de cristal con dos vasos, todo sobre una linda charola, el agua del grifo no se podía beber. O, la antigua bomba de mano para impulsar el «flit» ayudando así a los frágiles matamoscas con que se guarnecían las habitaciones. Infaltable un candelero de mano con vela y cajita de fósforos.

Todas las habitaciones recibían el «servicio nocturno de cama»; éstas se desproveían de la colcha de día y una sábana especial cubría el cobertor que quedaba así entre dos sábanas, éstas se doblaban en ambos lados de la cama y una fresca flor de buganvilia o copa de oro daba las buenas noches al huésped. Sobre la mesa de noche un discreto chocolate y en el baño toallas frescas, completaban el servicio nocturno.

Las áreas públicas comprendían un restaurante abierto todo el día con servicio de desayunos, comidas y cenas. Este lugar se desbordaba sobre el jardín y se podía comer bajo los frondosos ficus en un ambiente fresco y agradable. El buffet del domingo fue histórico por décadas; con una profusión de platillos de la cocina jalisciense y un gran ambiente musical con mariachis o banda pueblerina, era el lugar favorito de la sociedad tapatía. Sobre el restaurante formal ya hemos hablado antes.

El bar La Diligencia fue por muchos años el icono de diversión nocturna de una ciudad conservadora, pero bullanguera. Con música viva de trío, en boga en aquellos años y/o solistas románticos. La Diligencia fue el rincón favorito para declaraciones amorosas y compromisos matrimoniales de muchos jaliscienses ilustres y no tanto.

Camino Real Guadalajara fue también el primer lugar que ofreció espectáculos artísticos en la ciudad con los favoritos del momento; siempre figuras de primera línea. El Camichín se abarrotaba todos los fines de semana para escuchar lo mismo a Pepe Jara, que a María Victoria, y otros muchos de su talla.

Camino Real Guadalajara cumplía una época en la hotelería de la ciudad. El progreso trajo nuevas instituciones con ideas progresistas y conceptos diferentes de la calidad y el lujo.

#### ANÉCDOTA

##### *Un banquete improvisado*

A mediados del año 1971 el gobernador del estado de Jalisco solicitó a Camino Real Guadalajara, servir un banquete para mil convidados del señor presidente de la República, licenciado Luis Echeverría Álvarez. No se tenía lugar identificado para tal evento ni el hotel estaba preparado para servicios de tal magnitud. Nos dimos pues a la tarea de planear y organizar el ágape oficial comenzando por encontrar el lugar adecuado.

Por esos tiempos estaba en las fases finales de construcción el Auditorio Municipal allá por el rumbo de Atemajac. Fuimos a verlo y encontramos un edificio en obra negra que, sin embargo, ya tenía techada el área principal prevista para espectáculos de todo tipo. Dado que la otra única alternativa era el Hospicio Cabañas, que no había sido aceptado por el Estado Mayor Presidencial por su simbolismo religioso, nos quedamos con la posibilidad del auditorio.

El siguiente paso fue planear el menú a servirse. Conocida ya era la inclinación de la primera dama; doña Esther Zuno de Echeverría, por las cosas nacionales, así que sabíamos el rumbo que tomaría el menú. Para nuestra fortuna y pesar, desde la Ciudad de México nos enviaron a un experto en comida mexicana a asesorarnos en la elaboración cuidadosa del menú. Así, llegó a Camino Real en primera de varias visitas el señor don Jaime Zaldívar, quien en ese entonces fungía como director del afamado Club de Industriales de la Ciudad de México, lugar con fama de buena comida mexicana.

Tras muchas discusiones, pruebas, consideraciones y demás, se llegó a la conclusión sobre el menú a servir: Melón cantalupo con jamón serrano. Pechuga de pollo en mole poblano, con guarnición de arroz colorado y frijoles refritos. Dulces de Ixtlahuacán de los Membrillos y agua de limón con chía. El reto: conseguir el equipo, entrenar personal, adecuar el lugar, preparar alimentos en volumen. Nada de lo cual teníamos en el hotel o había en la ciudad.

Varios días de pruebas de menú, de entrenamiento y capacitación para el personal y adquisición de equipo: mesas, sillas, manteles, cubertería, cacharros, cazuelas, etcétera, etcétera. El gran día se acercaba donde se pondría a prueba

nuestra capacidad de innovación, creatividad y conocimientos. Desde una noche anterior nuestra gente de mantenimiento había realizado ciertas instalaciones eléctricas que nos eran indispensables, por ejemplo: acondicionamos un par de grandes cuartos, aún en obra negra, donde metimos barras enteras de hielo y pusimos a funcionar grandes ventiladores de manera de recrear «cuartos fríos» para mantener nuestro melón con jamón serrano, que tendría que servirse como Dios manda: bien frío.

Para la «cocina caliente» improvisamos otros cuartos con instalaciones hechizas en batería que calentadas con tubos perforados hacían las veces de quemadores de gas. Teníamos que mantener caliente más de mil platillos de mole, arroz y frijoles en un sinnúmero de grandes cazuelas de barro.

El agua fresca se mantuvo fría en grandes depósitos de acero inoxidable provistos de llave o grifo para su fácil servicio. Se ubicaron en alto sobre tarimas de madera donde los meseros llenaban las jarras que iban directas a las más de cien mesas para diez personas cada una.

Se contrataron diez tortillerías para que cada una surtiera a hora precisa cien órdenes, cada una, de cinco tortillas envueltas en blanca servilleta de algodón y así llegaran calientes a las mesas.

El servicio se facilitó al no haber bebidas alcohólicas ni embotelladas que servir, el agua fresca se ponía en jarras sobre las mesas y sólo tenía que resurtirse con la frecuencia necesaria. En esta ocasión no se ofreció «Pato Pascual» de frutas tropicales mexicanas, bebida favorita presidencial.

El servicio se llevó a cabo con eficacia en medio de interminables discursos políticos, invitados que se embolsaban los cubiertos y otros que se atragantaban con el mole. El ágape político se extendió por tres horas ante la angustia y sufrimiento de los organizadores responsables que habían luchado con las circunstancias y la adversidad ya que se pretendió ofrecer un servicio de calidad a comensales que, en su gran mayoría la desconocían. Camino Real no sabía hacer otra cosa.

**El gerente del hotel.** El gerente general de Camino Real Guadalajara tenía una bonita oficina en el *mezzanine* del edificio principal. En ella despachaba los asuntos internos de la operación del hotel; coordinaba, dirigía, planeaba y hablaba en privado o en grupo con su equipo de trabajo.

Antes de llegar a su oficina a temprana hora, recorría el hotel, siempre por rutas diferentes, siempre a solas, observando y registrando fallas y oportunidades en una pequeña libreta. Pasaba por las cocinas, almacenes, áreas de mantenimiento y cuartos de basura. Se asomaba de reojo al comedor desayunador para ver si tenía oportunidad de saludar a algún huésped, lo cual sucedía con frecuencia.

Una vez en su oficina hacía llamar a los miembros del comité de operaciones, en grupo o por separado, según los asuntos a tratar y con ellos abordaba los asuntos que llenaban su libreta y su mente. Eso era lo cotidiano.

La organización preveía un Comité Ejecutivo conformado por el gerente general, el contralor, el gerente de alimentos y bebidas y el gerente de reservaciones y recepción. Un Comité de Operaciones donde además de los anteriores se incluía al ama de llaves, al gerente de personal, al jefe de mantenimiento, al chef de cocina. El jefe de seguridad reportaba directamente y en privado al gerente general del hotel.

Después de revisar las bitácoras de seguridad y recepción nocturna, la mayor parte de su tiempo por las mañanas lo invertía con el gerente de reservaciones y recepción revisando las llegadas de los próximos días y los clientes que habían reservado. Esto lo ligaba invariablemente a platicar con el jefe de mantenimiento y el ama de llaves. Las habitaciones debían estar impecables.

Otro miembro del equipo que requería mucha atención era el gerente de alimentos y bebidas. Con él planeaba menús, eventos especiales, discutía precios y montajes y de ser necesario involucraba al chef de cocina.

No se podía dar el lujo de escribir en los menús términos con errores ortográficos o nombres equivocados: Tournedós, era singular no necesariamente plural. Champiñones son hongos, pero hongos no son champiñones. Por ejemplo.

Antes de la hora de la comida se visitaban las áreas de alberca donde se indagaba sobre la temperatura del agua y su pureza; la presentación de las toallas de alberca y la condición de los echaderos.

Por las tardes, se atendía la correspondencia. La política de la compañía definía que toda carta debía responderse dentro de las 48 horas después de recibida y toda llamada telefónica contestarse en la primera oportunidad. En cuanto a la correspondencia, se llevaba un expediente donde se conservaban copia de toda la recibida y contestada con el sello del hotel.

Los vuelos que llegaban a Guadalajara no eran muchos, una gran parte de nuestro turismo arribaba por carretera desde las ciudades cercanas. Sin embargo, sabíamos muy bien los itinerarios de Mexicana de Aviación y Aeronaves de México. Como es natural los vuelos salían de Guadalajara a la Ciudad de México por la mañana y regresaban por la tarde o noche. De la misma manera, aterrizaban los vuelos que procedían del norte y hacían escala en la ciudad.

Así, desde las siete de la tarde, el gerente, bien planchado y de excelente ánimo, se paseaba por el *lobby* en espera que llegaran sus huéspedes. Los veía llegar en el taxi y les daba la bienvenida con un apretón de manos como se saluda a un huésped al recibirlo en casa.

Nuestro sistema de pre-registro previa tener un sobre con la llave de los clientes repetitivos de manera que no tuvieran que registrarse cada vez. Todos sus datos ya estaban registrados en Reservas. De tal manera, que el huésped recogía su llave y era acompañado por un botones a su habitación, mientras que el gerente general del hotel continuaba en su labor de recepcionista.

Nuestro restaurante de especialidades Lafayette, de cocina francesa y *mâitre d'hôtel* europeo estaba abierto desde temprana la tarde para atraer la mirada de los recién llegados haciendo una invitación simbólica a degustar sus platos.

Este era un día de trabajo típico del gerente general del hotel.

**Involucrarse en la comunidad.** En Hoteles Camino Real siempre fue una política corporativa el que sus funcionarios y ejecutivos, incluyendo los gerentes generales de los hoteles de provincia, se involucraran en los asuntos de la comunidad. Así, en Guadalajara, como gerente general de Camino Real participaba en la Cámara de Comercio, la American Chamber of Commerce, la Asociación de Hoteles y la AMEVDEH. Socio fundador del Club Skål y de la Oficina de Convenciones que fue inaugurada por el presidente del Consejo Nacional de Turismo, Lic. Miguel Alemán Valdés. Desde su fundación, la Oficina de Convenciones se planteó una meta: «Una noche más de estancia para todo visitante a la ciudad».

La Oficina de Convenciones se fundó siendo presidente de la CANACO, Ezequiel Tamayo, presidente también del Centro Bancario de Guadalajara.

Nuestra meta como gerentes generales de hoteles en cada ciudad donde operábamos: ser el hotel líder en la ciudad y sus ejecutivos promover iniciativas en beneficio de la comunidad.

**La promoción de hoteles en 1970.** Un hotel de cadena como lo era en aquellos años Camino Real Guadalajara, dependía mucho para su promoción de los programas corporativos que se hacían y aplicaban desde las oficinas centrales en la Ciudad de México y en Seattle, Washington. Sin embargo, los esfuerzos corporativos se centraban en la promoción, la publicidad y las relaciones públicas dejando la responsabilidad de la venta directa a las propiedades individuales.

Dependíamos, los hoteles, de las agencias de viaje, negocios afines al turismo que existían estratégicamente ubicadas en el corazón de los mercados generadores de viajeros. Así mismo, eran nuestros socios los operadores de turismo receptivo en las ciudades donde se ubicaban los hoteles y de los mayoristas en los mercados emisores. En el caso específico de los Hoteles Camino Real, por política sana y benéfica, se procuraba depender lo menos posible de los mayoristas, ya que desde aquellos tiempos demandaban una buena tajada de la tarifa publicada. Las cadenas nos defendíamos por la cantidad de cuartos en el mercado y en el caso particular por ser la mejor cadena hotelera del país en cuanto a estándares de calidad y servicio y opciones de alimentos y bebidas.

Es así, que nos veíamos obligados a buscar negocio mediante las pequeñas y múltiples agencias de viaje ubicadas por todos los rumbos de las ciudades, pero principalmente en los ya existentes centros comerciales de las grandes ciudades de Norteamérica. En el caso de Guadalajara la Sección de Turismo de la Cámara de Comercio junto con la Asociación de Hoteles, se organizaban por lo menos una vez al año una o dos caravanas para visitar los principales mercados emisores de turismo: una ruta comprendía el litoral Pacífico desde Los Ángeles hasta Vancouver pasando por San Francisco, Portland y Seattle, y otra, previa al verano, dirigida a los mercados del Oeste americano: San Antonio, Dallas, Houston y otras pequeñas ciudades.

La *troupe* incluía dueños y gerentes de hoteles, gerentes de arrendadoras de autos, servicios terrestres y desde luego el indispensable apoyo de las líneas aéreas nacionales (en aquella época todavía no aterrizaban aviones extranjeros en los aeropuertos de provincia a excepción de Acapulco).

Por muchos años, gozamos los turisteros de Guadalajara de la participación generosa de don Javier Sauza, dueño del tequila de su nombre. Tequila Sauza pagaba el mariachi que nos acompañaba durante el par de semanas que duraba el viaje además del tequila que se consumía en los miles de «margaritas» que se servían en las recepciones a agencias de viaje locales.

Mexicana de Aviación, línea aérea que dominaba los mercados naturales hacia Guadalajara nos transportaba sin costo y sus gerentes de plaza se encargaban de proporcionar la información en cuanto a la gente importante a visitar en sus oficinas e invitar a desayunos de trabajo y cenas de agradecimiento.

En cada ciudad, el grupo se dividía en grupos pequeños de tres o cuatro personas y procedía a efectuar las citas que previamente se habían concertado, siguiendo un plan que consideraba las agencias productivas para cada hotel. Así se hacía la promoción y venta individual; cara a cara, mano a mano, sonrisa a sonrisa; con calor humano. Obviamente en las visitas cada representante ofrecía su producto y era en los eventos de grupo «desayunos y cenas», donde se promovía el destino en general. Las tarifas y arreglos individuales se hacían en privado y era asunto de cada uno, sin embargo, nunca sufrimos una «guerra de tarifas» como después supimos se daba en otras ciudades.

Guadalajara nunca gozó de una buena ocupación promedio anual. Nuestro principal atractivo era el buen clima, la belleza provinciana de la ciudad y nuestros propios hoteles. No teníamos grandes atractivos culturales, históricos o de otra índole y por muchos años añoramos la meta que en alguna ocasión nos establecimos: Una noche más en la ciudad para todo visitante.

¿Tianguis turístico? Nosotros los turisteros locales fuimos los que llevábamos el tianguis a los centros comerciales de las ciudades que visitábamos. La música del mariachi atraía a la gente mientras que repartíamos folletos y platicábamos con quien quisiera escucharnos.

## La Ciudad de México

### *Hoteles pioneros*

Fue en la década de los veinte del siglo pasado que el primer gran hotel se abrió en la Ciudad de México: el hotel Reforma. Después le siguieron; el Del Prado, el Continental Hilton, el Alameda, el María Isabel y el Camino Real, en 1968.

Es importante señalar que en aquellos tiempos se tenía que importar personal para ocupar los puestos más importantes. El hotel Del Prado, por ejemplo, importó toda su brigada de cocina y servicio desde Italia. Todos ellos permanecieron en México. Los estándares de servicio y calidad eran similares a los de los hoteles europeos y los conserjes jugaban un papel siempre importante.

El siguiente texto ha sido tomado del libro *La hotelería en la Ciudad de México*, de la autoría del Lic. Alfonso Martínez Cabral:

### *Introducción*

La palabra «hotel» se deriva del latín *hospitalis*, que significa «hospitalidad», de la raíz *hospes*, «huésped». Es el lugar donde se alojan huéspedes que lo visitan, para disfrutar instalaciones para dormir y los servicios de alimentos, bebidas, lavado y planchado de ropa, esparcimiento, comunicación y otros, ofrecidos a cambio de una tarifa establecida que se incrementa de acuerdo al nivel de calidad y la variedad de servicios.

En nuestra hermosa Ciudad de México, a pesar de los pesares, el hospedaje ha derivado de un trato humano y personal.

### *Antecedentes históricos*

Durante la época prehispánica estos servicios se proporcionaron en forma gratuita por amigos y familiares de los visitantes. Se consideraba un honor el tenerlos en sus casas. Lo mismo ocurría con las personas de alto rango, quienes se alojaron en grandes casas o palacios con servicios completos y servidumbre, siendo los casos sobresalientes. Diríamos hoy en día, el de la consagración del Templo Mayor de Tenochtitlan en 1486 a la llegada de los conquistadores españoles. En 1519, visitantes y conquistadores fueron hospedados en el Antiguo Palacio Tecuhtli Mexica Axayacatl. Igualmente, lo hicieron los primeros religiosos que llegaron a la ciudad en 1524. La construcción estuvo ubicada donde actualmente se encuentra el edificio del Nacional Monte de Piedad, frente al lado poniente de la Catedral Metropolitana.

### *La época colonial*

Frailes y personas procedentes del Continente Europeo que no tenían familiares o amigos en la Ciudad de México, se hospedaron en conventos, como en el de San Francisco o Santo Domingo en 1533, en el del Espíritu Santo o San Cosme. También en los hospitales de La Purísima o del Amor de Dios en 1674. Después de 1530 los visitantes se alojaron en lugares conocidos como «ventas», «paraderos», «mesones» o «posadas», donde por una cantidad de dinero se proporcionaba: «Un lugar para dormir, comida caliente, vino y agua, además de pastura para mulas y caballos», según un anuncio del siglo XVII.

Las «ventas» más famosas fueron la de «Huitrón» en el Puerto de Veracruz, ubicado donde actualmente se encuentra el Hotel Diligencias, la de «Carpio» en la entra-



da noreste de la Ciudad de México, a orillas de San Cristóbal Ecatepec y la establecida cerca del Convento del Desierto de los Leones, hoy conocido como La Venta.

De los mesones, las hostelerías u hospitales de la Nueva España, 33 están registrados en crónicas y relatos del periodo Colonial. Durante los siglos XVI hasta el XVIII, muchos instalados en las calles del centro por tal motivo llevan el nombre de «mesones». Eran el Mesón del Tezontle, San Agustín de los Dolores, San Francisco, Guadalupe, San José, San Juan Evangelista, Mesón de la Luna, La Purísima Sangre, Santísima Trinidad, San Vicente, Del Puñal, Las Ánimas, Los Cinco Señores, La Herradura, Parque del Conde, Los Siete Príncipes, La Pájara, San Cayetano, San Dimas, La Pila Seca, Los Moros, San Pedro y San Pablo, Los Migueles, Tornito de Regina, Corazón de Jesús, La Balvanera, El Ángel, Santo Tomás el Chino, Mesón de Regina, Nuevo México y el Mesón de Santo Tomás.

### *Época independentista*

El negocio de ofrecer hospedaje por medio de un cobro se inició en México a mediados del siglo XVI como consecuencia de nuestro sentido innato de hospitalidad. Para la mitad del siglo XIX ya se vislumbraba como muy bueno. Se adaptaba o se construía un establecimiento según las normas europeas y al cabo de poco tiempo se recuperaba la inversión, se empezaba a tener ganancias. Con las «ventas» y los «mesones» desaparecidos surgen los primeros hoteles en la ciudad.

El Mesón de Santo Tomás, hoy en día el hotel de Cortés, había prestado sus servicios a partir de 1790, pero este lugar tuvo épocas de abandono, cambios de propietario y de nombre. En 1895, era el «Hotel Sanz». En 1865 el «Nacional», el hotel más completo y magnífico de esta época, anunciaba en el periódico capitalino *La Sociedad*: «Ser un magnífico establecimiento que ofrece a los señores viajeros lo más confortable y moderno unido a la elegancia de los de Europa. Su propietario, el Sr. Víctor Schoeb, se ha propuesto organizar un servicio rápido e inteligente que no deja nada que desear bajo el aspecto de las atenciones y el bienestar. Un sistema de campanas eléctricas totalmente nuevo en México está presente en todo el hotel, camas de bronce de los mejores modelos, encargadas en Europa especialmente para el servicio de nuestro hotel. Se encontrarán un salón con 6 mesas de billar, un excelente restaurante, un «café parisiense», servicio de carruajes y diligencias. Encontrarán, igualmente, un lugar especial de baños. Aquí se habla español, inglés, francés, italiano y alemán y está ubicado en la Calle Principal, en el centro mismo de la Capital, próximo al Palacio Imperial, la Ópera, los teatros y el Paseo de la Alameda».

Poco antes de 1875 se inauguró un gran hotel que funciona hasta nuestros días. El «Hotel Guillow», construido en la esquina que hoy es la avenida 5 de Mayo y la calle Isabel la Católica. Por su antigüedad, se coloca en el hotel decano de la ciudad, con 134 años de operación, ininterrumpida.

En 1886 la Capital ya contaba con 20 hoteles: El Iturbide, Del Teatro Nacional, el Nacional, Guillow, Comonfort, Continental, Cántabro, Central, Seminario, Bella Unión, Refugio, Bazar, Grand Sociedad, Universal, Colón, San Agustín, Humboldt, Europa y el Hotel del Café Inglés.

El gran crecimiento hotelero de este siglo se debió a la importancia de la Ciudad de México como el centro de las actividades de poderes públicos, privados y religiosos y lo atractivo del país para visitantes extranjeros, especialmente europeos. Además, hubo espacios para reuniones de carácter nacional e internacional que atraían asistentes junto con sus familias y acompañantes que exigían hospedarse en lugares similares a los de Europa. De estas reuniones se sobresalen, en tiempos de Maximiliano, la Reunión Astronómica a la cual asistieron científicos de México, Francia, Austria, Bélgica, Italia y de los Estados Unidos y para finales del siglo el Primer Congreso Médico Nacional, el XI Congreso Internacional de Americanistas y el V Concilio Provincial Mexicano. En 1895 existían 44 hoteles y 11 casas de huéspedes, todos en el centro.

### *Época moderna*

A principios del siglo xx, durante el gobierno de don Porfirio Díaz, aumentaron los hoteles y casas de huéspedes, al celebrarse cuatro congresos internacionales y tres nacionales entre 1900 y 1910 con una asistencia superior a las cien personas cada año. El II Congreso Panamericano duró 99 días, del 22 de octubre de 1901 al 31 de enero de 1902 y asistieron más de 100 delegados acompañados de sus esposas, hijos, secretarías y auxiliares, según reportes oficiales. Durante el congreso se hospedaron más de 600 personas diarias en los 28 principales hoteles del centro, sobra decir lo contento que estuvieron los propietarios, ejecutivos y empleados.

En esta década, ya fuera del centro, en la nueva colonia Juárez, se inaugura en 1907 el «Hotel Geneve» que sigue alojando huéspedes hasta nuestros días. Carlos Slim, su dueño, restauró el hotel con todos los interiores y muebles originales para recuperar su glorioso pasado. En 1914, un edificio construido durante la era porfirista es adaptado al «Hotel Regis» con excelentes instalaciones, precursor de los hoteles de lujo. Ofrecía suites, un gran número de habitaciones, un elegante restaurante y

bar, servicio de lavandería, tintorería y teléfonos. Fue el primer hotel en México con alberca, baños turcos y de vapor, masajes, florería y salón de belleza.

De 1911 a 1920 la inestabilidad política impidió el aumento de la hotelería y la realización de congresos y convenciones. A partir de 1921 se regularizó la situación a tal grado, que hasta 1939 se realizaron 83 eventos importantes, todos de carácter científico, social, cultural, industrial, obrero y político. Durante estas tres décadas algunos hoteles que no se actualizaron terminaron sus operaciones. Las actividades se alejaron más del centro y para 1936 abrió sus puertas el «Hotel Reforma» en el Paseo de la Reforma. Dañado durante el terremoto de 1985, espera ser reinaugurado por los dueños, la familia Sevilla, al lado del hotel Sevilla Palace.

Un año antes, en junio y julio de 1935, la hotelería de la Ciudad de México se puso a prueba al recibir la XXVI Convención Internacional de los Rotarios y la XIX Convención Internacional de los Leones. En ese año la ciudad contaba con 60 hoteles, 23 de primera, 18 de segunda y 19 de tercera clase. Estos últimos, con habitaciones cuyas tarifas iban de uno hasta cinco pesos por noche. Sólo 10 eran buenos hoteles para los turistas y hombres de negocios. Sobresalían el Geneve, Regis, Guardiola, Imperial, Shirley Courts y San Ángel Inn, acondicionado en la parte sur del Convento del Carmen, con todas sus momias.

Era necesario construir un lugar especial para alojar a los convencionistas. Afortunadamente, con el ingenio del mexicano, la «Ciudad Jardín Pulman» se edificó en ocho meses sobre una superficie de 120,000 m<sup>2</sup> en la estación ferroviaria Buenavista. Se estacionaron 229 carros Pulman, se les rodeó con sembrado de árboles y flores, se pavimentaron los andadores, se colocó iluminación, se construyeron 87 pabellones y una planta purificadora de agua que surtió 250,000 litros por hora. Igualmente, un drenaje especial, un tanque almacenador de agua fría con capacidad de 120,000 litros y uno para agua caliente de 80,000 litros y sus calderas. Se bordeó la «ciudad» y se dotó con policía y vigilancia las 24 horas. Cerca de cada carro había 28 baños para hombres y 8 para mujeres, todos con wc, regaderas y lockers. También se instalaron 6 salones de belleza, 6 peluquerías con boleros, 7 lavanderías y tintorerías, 5 oficinas de información, teléfonos, telégrafos, correos, restaurantes, tiendas de curiosidades, florerías, puestos de periódicos con ediciones en inglés, oficinas de mensajería, servicio de botones, farmacia, sitio de taxis y servicios médicos. Todo con personal bien entrenado y bilingüe. Las tarifas tenían un rango de \$15.00 hasta \$74.00 por persona, desayunos desde \$0.80 y comidas y cenas hasta \$1.60 por persona.

Un reportaje mencionó: «Están todos estos carros Pulman con mucha luz, rodeados de pabellones, árboles, plantas y flores, con tantos servicios que uno pensaría estar frente a una lujosa colonia de la época moderna».

El éxito y la imagen que generó la «Ciudad Pulman» sirvió para motivar la construcción de más hoteles, por lo que en 1948 ya existían en el Distrito Federal 184 hoteles y para 1952 eran 358. En 1949 se inauguró otro gran hotel de eficientes ejecutivos y directores, el «Hotel del Prado», que tristemente fue dañado severamente en el terremoto de 1985.

Poco a poco, con paso firme, la hotelería siguió creciendo. De 56 hoteles de primera categoría en 1952, para 1968 aumentó a 83. Por las Olimpiadas en este año y el mundial de fútbol en 1970 varios hoteles más se construyeron. A finales de 1970 existían 93 hoteles de primera, 101 en 1986, 106 en 1992, 141 en 2000 y 239 en 2010.

#### *Sistemas operativos*

Avanzando los tiempos fueron modificándose los sistemas. Desde la contabilidad «de bolsillo» en la época colonial pasó del asiento manual en libros de ingresos y gastos a los sistemas estadounidenses de *rack*, registros manuales conocidos como «sábanas» y máquinas de escribir a modernas máquinas de la National Cash Register Company (NCR): La «National 2000» y, posteriormente, la «42» y de la «SWEDA Company» con su 5-H de cinco cargos, como habitaciones, alimentos y bebidas, teléfonos, lavandería y tintorería, así como varios. En 1968 operaban con estos sistemas de *Front y Back Office* únicamente los hoteles Sheraton María Isabel, Camino Real, Alameda, Del Prado, Reforma y Diplomático. En la década de los ochenta, al arribo de la computación, los principales hoteles sustituyeron sus sistemas anteriores. Hoy en día, casi todos los hoteles de las diferentes categorías utilizan los sistemas de *hardware y software*, actualizándose constantemente.

#### *La actualidad*

La Asociación de Hoteles de la Ciudad de México, anteriormente llamada «Asociación Nacional de Hoteles y Moteles de la Ciudad de México», fue fundada el 14 de octubre de 1942 por Antonio Ruiz Galindo, Lic. Horacio Casasús, Oscar Schwoc, Magdalena Bequerisse, Pedro Gorozpe y Lucas de Palacio. La asociación cuenta actualmente con 270 hoteles socios.

La hotelería es apoyada por la Cámara de Comercio y Servicios Turísticos, la Secretaría de Turismo de México (SECTUR), la Secretaría de Turismo de la Ciudad de México, la Oficina de Convenciones, el Consejo de Promoción Turística, la Asociación Mexicana de Agencias de Viajes (AMAV) y la Asociación Metropolitana de Agencias de Viajes.

Los hoteles que ofrecen capacidades de mayor oferta son el Sheraton María Isabel (1964) con 750 habitaciones, el hotel Hyatt Regency, antes «Nikko» (1987) con 750, Camino Real Polanco (1968) con 720, el Presidente Intercontinental (1977), antes «Presidente Chapultepec» con 660, el Fiesta Americana Reforma (1970), antes «Crowne Plaza» con 620, Camino Real Aeropuerto (1985), antes «Fiesta Americana Aeropuerto» y Marriott Aeropuerto con 600, el Krystal Grand (1995), antes «Crowne Plaza» con 490 cuartos, el Hilton México City Reforma (2003), antes «Sheraton Centro Histórico» con 460 y el Galería Plaza (1980) con 440. En total estos hoteles reúnen una oferta de 5,490 habitaciones y ofrecen amplios salones de banquetes.

Básicamente están todas las cadenas hoteleras nacionales e internacionales representadas, entre ellas Grupo Posadas con sus marcas Fiesta Americana Grand, Fiesta Americana, Fiesta Inn y One, Hoteles Camino Real con Camino Real y Real Inn, City Express, con City Express y City Suites, hoteles Misión con Misión Express Zona Rosa y hoteles Santa Fe con Krystal Grand.

Las cadenas internacionales están presentes con Intercontinental Hotel Group (IHG) con las marcas Intercontinental Crowne Plaza, Holiday Inn y Holiday Inn Express, Four Seasons, Starwood con St. Regis, Sheraton, Westin y «Le Meridien», Navarra Hoteles (NH) con NH, Best Western, Marriott Hotels con J.W. Marriott y Courtyard, Hilton con Hilton y Hampton Inn, Radisson, Ramada y Tulip Inn.

Para expos y congresos la Ciudad de México ofrece una vasta gama de centros de convenciones, recintos con todos los servicios. El Centro Banamex, con un salón de 35,000 m<sup>2</sup> y otro con 4,000 m<sup>2</sup>, el Expo Bancomer Santa Fe con 30,000 m<sup>2</sup>, la Expo Reforma de la Cámara de Comercio con dos salones de 1,500 m<sup>2</sup> y 1,000 m<sup>2</sup>, el World Trade Center con dos salones de 4,000 m<sup>2</sup>, todos sin columnas y el Auditorio Nacional con una capacidad para 12,000 personas.

La oferta gastronómica de los hoteles es excelente, tanto en variedad como en calidad culinaria. El Presidente Intercontinental con el Au Pied de Cochon, Alfredo di Roma, Palm, Zhen Shanghai y Balmoral, el Camino Real Polanco con China Grill, Bice Bistro, Centro Castellano, La Huerta, Beefbar, Morimoto y María Boni-

ta, el Hyatt Regency con Yoshimi, Teppan Grill y El Jardín, el Hilton Reforma con El Cardenal y el St. Regis con J & G Grill y Diana.

Otra faceta de la hotelería capitalina es el hecho de que muchos de los hoteles han sido y siguen siendo hoteles-escuelas en gran medida, gracias a las cadenas internacionales que vinieron al país desde los cincuenta. Entre los hoteleros vale la pena mencionar a los señores José Brockmann, Juan Berthelot, Philippe Gerondeau, Jean Boyancé, Gunther Erpenbach, Alfredo Freudenthaler, Roberto Zapata, Jorge Couttolenc, Carlo Bicaci, Federico Jiménez O'Farrill, Jorg Neuenhaus, Jorge de la Vega, Lucio Montero, Francisco Zinser, Ernesto Navarrete, Federico Schlitter, Marcos Romano y Ramón Vargas.

Para cerrar con broche de oro, los hoteles de mayor categoría cuentan con magníficos clubes de salud, spas, centros de negocios, chefs que son socios del Club Vatel o de la Academia Culinaria de Francia y más de 40 concierges certificados por Les Clefs d'Or (Las Llaves de Oro) de París.

No cabe la menor duda, la hotelería de la Ciudad de México forma parte de las grandes ligas a nivel mundial (Martínez Cabral, 2014).

### *El Geneve de la Zona Rosa*

**Una hospedería emblemática de la *Belle Epoque* mexicana.** Ubicado en la colonia Juárez, zona que alberga uno de los lugares más emblemáticos de la Ciudad de México desde principios del siglo xx.

Este hotel abrió sus puertas en 1907 fue declarado zona neutral durante la Revolución mexicana sirviendo como hogar de embajadores, políticos y algunos caudillos revolucionarios. De hecho, don Porfirio comió con su familia en este hotel el 20 de noviembre de 1910.

Ya una vez terminada la guerra, fue uno de los principales atractivos turísticos de la ciudad desde el gobierno del general Obregón, siendo uno de los primeros en recibir visitantes de más de 50 países y de los cinco continentes. Dentro de sus huéspedes destacados estuvieron: Winston Churchill, Marlon Brando, Romano Prodi, David La Chapelle y muchos otros.

En el bonito edificio se encuentra el Veranda Bistro, un restaurante acogedor que nos remonta a esas épocas del porfiriato, al México afrancesado y elegante que se quedó detenido en el tiempo aquí.

Ideal para comenzar un fin de semana con tu familia, o en plan de novios, el Veranda Bistro tiene una variada carta y su clásico desayuno buffet. No por

nada, el Hotel Geneve presume haber servido el primer sándwich en México en 1910, mismo que todavía puedes probar y recomiendo ampliamente, el «sándwich Geneve».

Una vez terminado tu desayuno, recorre el lobby del hotel, que es un pequeño museo lleno de memorabilia de sus huéspedes destacados así como de México mismo. No cualquiera puede decir que comió en el mismo lugar que Porfirio Díaz ¿o sí?

### *El hotel Alameda de la Ciudad de México*

Había llegado al hotel Alameda (350 cuartos) en el mes de junio de 1964, para ocupar el puesto de *maître d'hôtel* del restaurante «El 17», situado en el piso 17 del propio hotel. El gerente de alimentos y bebidas había llegado, al igual que yo, desde la ciudad de San Antonio, en Texas, contratado directamente por los altos funcionarios de la compañía operadora de hoteles Western International Hotels de México.

El gerente general del hotel era don Federico Jiménez O'Farrill, egresado de la Escuela Hotelera de Lausana, en Suiza, compañero y colega de otro gran hotelero de la época; don Jorge Couttolenc Elvira, quien a la sazón ocupaba la gerencia general del Hotel Colón, en el Paseo de la Reforma, no lejos del Alameda. Las oficinas corporativas de la compañía operadora se encontraban en el mismo hotel y las ocupaban: don José Brockman, presidente y don Kenneth Mallory director y representante de Western International Hotels de Seattle Washington.

Una vez presentado con don Federico, como se le conocía al señor Jiménez O'Farrill, instruyó al jefe de personal me indicara como llegar a la sastrería que hacía uniformes especiales para el hotel. Este sastre se ubicaba sobre la misma avenida Juárez a escasas un par de cuadras del hotel, frente a la Alameda Central. Un tuxedo negro con saco de cola «frac» y un *smoking* de media etiqueta, fue el encargo. Los accesorios también los proporcionaba el dichoso sastre.

Así, mi vestimenta obligatoria para el servicio de comida era un pantalón gris a rayas, camisa blanca, corbata larga negra y calzado del mismo color. Por las tardes, después de las seis, se obligaba el frac negro con camisa de etiqueta y corbata negra de moño. El personal de servicio se uniformaba también con suma elegancia.

No era para menos; el hotel Alameda era una hospedería de prestigio y una de las mejores de la ciudad capital. El énfasis que se ponía al departamento de

alimentos y bebidas no era casual, la formación profesional del gerente y la filosofía de una naciente compañía operadora merecía ofrecer a sus huéspedes alta calidad y sofisticación en sus restaurantes.

Mi área de trabajo, al inicio, fue exclusivamente el restaurante del piso 17 y pronto pude aplicar mucho de lo que había aprendido en varios restaurantes de hotel donde había trabajado en los Estados Unidos, más el producto de mis estudios en la materia. La gastronomía siempre me había gustado y la hacía con sumo placer. En cuanto a la cocina, muy pronto después de mi llegada al Alameda se contrató a una personalidad que mucho añoramos quienes tuvimos la suerte de conocerlo: el chef Emmanuel «Nello» Descamp, francés de origen y sacerdote ortodoxo de la cocina clásica francesa.

Ahí, aprendí que la jerarquía en el organigrama no tiene sentido cuando un subordinado conoce su *metier* mejor que «el superior». Al chef Descamp sólo se le podía hablar de calidad. No entendía ni quería entender de costos, márgenes, indicadores y demás minucias. La calidad sobre todas las cosas fue siempre su credo. Afortunadamente teníamos una clientela, tanto huéspedes del hotel como de fuera, que conocía y exigía calidad, y pagaba por ella. Por las noches, operábamos como restaurante-danzante, ofrecíamos un menú a la carta con especialidades internacionales donde predominaba lo francés y una vez entrada la velada un conjunto de música amenizaba e invitaba a bailar. La mayor parte de nuestra clientela nocturna formaba parte de la colonia judía de la ciudad; gente adinerada que se divertía en un ambiente de calidad y buen gusto.

Poco después de mi llegada fui promovido al puesto de gerente de alimentos y bebidas haciéndome cargo de toda la operación del hotel: El piso 17 con el restaurante y el bar Camichín, la cafetería La Brasserie en la planta baja, el bar Diligencias en el *mezzanine*, un bar español en el tercer nivel, servicio a las habitaciones y salones de banquetes. En aquellos años el hotel cerraba con ocupaciones por encima del noventa por ciento anualmente, lo cual ponía una presión extraordinaria a todo el personal. En cuanto a la operación de alimentos y bebidas, el hotel Alameda era conocido como «El hotel musical de México», ya que en todos los centros de consumo teníamos grupos musicales y en algunos como La Diligencia había tres o cuatro al mismo tiempo, todas las noches del año.

Los fines de semana había agentes de seguridad en el *lobby* del hotel, justo frente a las puertas los dos elevadores, para controlar el flujo de pasajeros a los centros de consumo en los pisos superiores. En esos días, o noches, de gran



afluencia, tanto el gerente de alimentos y bebidas como el gerente general nos quedábamos hasta pasada la medianoche, supervisando que todo funcionara como lo esperábamos.

Una característica del *modus operandi* de don Federico era que lloviese, tronara o relampagueare teníamos reunión de información todas las mañanas a las nueve, en su oficina. Veíamos juntos el reporte nocturno de «seguridad», las bitácoras de los centros de consumo que cerraban tarde y comentábamos las novedades. Nada nos era ajeno a ninguno de los dos. Fue una extraordinaria experiencia que marcó toda mi vida, pues la comunicación y la información son los canales de la eficiencia, la eficacia y la confianza.

Hablando de eficiencia y eficacia, estos conceptos nos llevan a la productividad. El *staff* del hotel no había gerente de división cuartos. Sí un subgerente, Jesús «Chucho» López, que supervisaba la operación de reservaciones y recepción, botones y áreas afines. Este puesto no tenía secretaria, como no la tenía el gerente de alimentos y bebidas. Este último compartía una pequeña oficina en el *mezzanine* con la gerente de banquetes; la señora Rosita Danón. Por las noches, la oficina se utilizaba para que los artistas, cantantes y demás, se cambiaran de atuendo profesional ya que actuaban en el contiguo bar Diligencias. Desde luego el chef tampoco tenía el lujo de una secretaria, si acaso una pequeña oficina para planear sus menús y ordenar sus banquetes que eran numerosos.

En el hotel Alameda encontré no sólo un estilo de gestión hotelera ejemplar donde su gerente salía del confort de su oficina para conocer a sus huéspedes y con ello ponía el ejemplo a sus subordinados. Encontré también un amigo de toda la vida. Un amigo de esos que como dicen los franceses; «Les amis sont comme les melons, il faut essayer un cent pour trouver un bon». Miguel Espejel Romero había llegado al hotel no sé por qué artes, pero desde el principio me impresionó por su dedicación, inteligencia y actitud. Pronto se convirtió en mi apoyo y en más de una ocasión nos encontramos diseñando programas de capacitación para el personal de servicio.

En la cafetería La Brasserie teníamos un *staff* de más de 40 matronas en el servicio, entre la jefa, capitanas y meseras. Todas ellas, mujeres experimentadas que habían llegado al hotel de otros restaurantes; todas ellas maduras y duras. Todo un reto para manejar como grupo. La Brasserie era la prueba de fuego para cualquiera que pretendiera ser «jefe» en alimentos y bebidas. Por ahí pasó Miguel Espejel con éxito.

Un día llegó el recomendado de un hotelero amigo; Eduardo A' de Lima, venía del extranjero pues había estudiado hotelería en Europa. Su currículum nos convenció y lo contratamos. La prueba fue enviarlo de capitán a La Brasserie. Si conseguía aplicar las políticas y los estándares de servicio que buscábamos era un buen candidato para desarrollar en la empresa, pensamos. No nos equivocamos y Eduardo A' de Lima se desarrolló; fue gerente de alimentos y bebidas y gerente general de varios hoteles de la compañía operadora Camino Real y ahora es un consultor exitoso, como también lo es Miguel Espejel Romero.

En julio de 1967 se nombró director del hotel Camino Real México a don Federico Jiménez O'Farrill. La construcción del hotel se comenzaba y con ello la planeación de lo que sería el mayor y mejor hotel del país; hostelería que se planeó con vistas a las Olimpiadas que se celebrarían en octubre del año siguiente; 1968. Don Federico nos llevó con él a quien esto escribe y a Miguel Espejel entre otros ejecutivos de su equipo en el Alameda. La gerencia del hotel fue ocupada por un hotelero experimentado que venía de Panamá: don Juan Berthelot.

#### ANÉCDOTA

##### *En el hotel Alameda (1974)*

Pablo Maez, venezolano de origen, arrogante, fue un gerente muy original en el hotel Alameda. Ubicado sobre la avenida Juárez y frente al Hemiciclo al Benemérito de las Américas, el hotel seguía siendo favorito de hombres de negocios de todo el país, a pesar de la apertura hacía unos años del hotel hermano mayor Camino Real México.

Un buen día llegamos a visitarlo Miguel Espejel, a la sazón director de alimentos y bebidas corporativo y quien esto escribe, director de operaciones de la compañía operadora de Hoteles Camino Real.

Al sentarnos en su oficina, Pablo Maez nos comentó con grande satisfacción que, finalmente, había encontrado en la ciudad un restaurante donde se servía el mejor café expreso que hubiese degustado jamás. Acababa de enviar al chief Stewart del hotel y al propio gerente de alimentos y bebidas, al hotel Ritz, ubicada unas cuadras hacia el zócalo de la ciudad. Su misión: averiguar el tipo de máquina cafetera y marca de café que usaban, para poder ofrecer un café similar en el Alameda.

Al arribar los personeros del señor Maez al hotel en cuestión se dirigen al restaurante y preguntan por el capitán que atendió al gerente general del hotel Alameda quien recién había comido en el lugar y disfrutado del mejor café expreso de su vida.

El capitán casi de destornilla de risa y pasó a explicarles primero lo de la máquina; una taza cafetera normal y una cucharita. El café; Nescafé instantáneo. El proceso: se coloca suficiente café instantáneo en el fondo de la taza con un poco de agua caliente y se mezcla con vigor hasta que haga espuma. Se continúa poniendo agua bien caliente y batiendo y se lleva al comensal un café fuerte y espumoso.

Estuvimos seguros Miguel Espejel y el que escribe, que de haber estado presentes nosotros, Pablo Maez hubiese despedido a ambos empleados del hotel. Tal fue su decepción y ridículo ante sí mismo y ante sus superiores.

#### UNA ANÉCDOTA MÁS –1966–

Un sábado por la noche nos encontramos don Federico Jiménez O’Farrill y quien esto escribe, entonces gerente de alimentos y bebidas del hotel Alameda, en el acceso al bar Camichín, en el piso 17. El capitán Mozota solía poner una cadena cubierta con terciopelo rojo para controlar la entrada. Dejamos que el capitán apoyara el servicio en el interior completamente lleno, mientras nosotros quedamos a cargo de la «dichosa cadena». Habíamos notado entre la muchedumbre que intentaba entrar al bar a un par de damas con sospechosa actitud, así que comenzamos a rezagarlas permitiendo el acceso a otras personas. Finalmente, una de las damas reclamó airada preguntando por qué no les permitíamos la entrada si habían estado esperando por más de una hora. Lo menos que se me ocurrió decir ante la sorpresiva reclamación, fue que: «En este bar no entran mujeres de dudosa reputación». —De dudosa reputación son las que están adentro, —contestó, la aludida. —Nosotras somos públicas. Desde luego no entraron, pero se fueron satisfechas con haber sido escuchadas, sin saber, que por el propio gerente del hotel.

#### *Camino Real México*

La cultura europea de la hospitalidad nos ha enseñado desde que nacieron los primeros hoteles-palacio al impulso del gran hotelero suizo César Ritz, que un gran hotel no lo puede ser tal sin una gran cocina. Esa convicción fue la que lo

llevaría a buscar la asociación profesional con uno de los mejores cocineros europeos de su tiempo: Augusto Escoffier.

Esa fórmula de hospitalidad fue adoptada a ambos lados del Atlántico en todas las grandes capitales de Europa y América, y perduró de manera generalizada, hasta el último tercio del siglo XX, época en que comenzó a surgir una moda culinaria fugaz, conocida como *nouvelle cuisine*.

Este movimiento gastronómico sugirió una definición de aquellas hospederías que se preocupaban por ofrecer una alta gastronomía a sus clientes y aquellos otros que sólo lo hacían por tradición.

Algo similar sucedió con los grandes restaurantes en todo el mundo; algunos tomaron el camino de la novedad impulsando así un cambio verdadero ajeno a las enseñanzas clásicas de los grandes maestros como Cäreme y el propio Escoffier, siguiendo la ruta que después de la primera mitad del siglo XX impulsó el gran cocinero de las cercanías de Lyon, en Francia, Paul Bocuse.

Los clásicos, sin embargo; las verdaderas catedrales de la alta cocina europea, continuaron y siguen ofreciendo, en todo el mundo, a una clientela selecta las creaciones cuyas bases fueron creadas a partir del siglo XVII y alcanzaron su cenit en el XIX.

Desde su planeación Camino Real México se decidió por ser un gran hotel al estilo europeo; una hospedería de avanzada pero con principios clásicos. Para ello buscó traer, no imitar, un restaurante parisino completo a la Ciudad de México. Así nació en 1968, dentro del hotel que se inauguró el 25 de julio del mismo año, Fouquet's de París en México. Toda una brigada de cocina y sala fueron contemplados en el paquete del proyecto: chef, cocineros, *mâitre d'hôtel*, capitanes. Amén de la filosofía culinaria y gastronómica de uno de los establecimientos más emblemáticos de la Ciudad Luz, ubicado en París en los legendarios Champs Elysees, cerca del Arco del Triunfo.

Las instalaciones del Fouquet's de París en México, diseñadas por el mismo arquitecto del hotel; Ricardo Legorreta, consideraron un diseño moderno pero conservador, con un lujo sutil manifestado en su espacio; colores, texturas y materiales. Para la cocina se siguieron las recomendaciones de la brigada de cocina parisina en cuanto a la disposición de los equipos, espacios de trabajo, almacenaje, etcétera.

Con este Fouquet's de París Camino Real devino la meca gastronómica de la gran capital pues su cocina era enriquecida con productos importados o locales

de la mejor calidad. Con el tiempo, algunos de los cocineros prefirieron emigrar en busca de mejores oportunidades personales y así fue sustituido el chef que originalmente había venido con la brigada al igual que el gerente del restaurante.

Fue así como llegó a Fouquet's de París el chef Nello Descamp, francés que practicaba la cocina clásica de los grandes maestros de su natal Francia. Un hombre maduro, hecho a la rudeza de la cocina a la antigua, pero con una filosofía que lo mismo lo hacía producir en su cocina delicadezas sublimes que enseñar a jóvenes mexicanos los secretos de su cocina.

Diariamente, antes de iniciar el servicio y después de que él mismo había supervisado la producción culinaria de su brigada, la existencia, calidad y frescura de la mercancía, hacía montar una gran mesa dentro de la cocina donde presidiendo a los comensales, que eran los miembros todos de su brigada, sin excepción de rango o condición, les hacía servir el menú del día. Eso sí, sólo él degustaba una copa de vino.

Poco antes de las dos de la tarde la brigada estaba lista en sus puestos y en espera de las primeras comandas de la clientela. Con ello, solía decir, que invitaba a comer a sus cocineros de todos los rangos, porque estaba convencido de que un cocinero que no ha aprendido a comer, jamás aprenderá a cocinar. Con ello, les hacía descubrir no sólo nuevos productos ajenos a su entorno gastronómico habitual, sino texturas y sabores que adquirirían en el proceso de la alquimia culinaria de su cocina.

En estos andares estuvo el hijo de quien esto escribe, quien estudiaba la carrera de gestión hotelera en una de las universidades más prestigiadas de la Ciudad de México, donde se enseñaba con la curricular de la Escuela de Hotelería de la Universidad de Cornell en los Estados Unidos. En su calidad de *trainee* o aprendiz culinario era sentado en lugar no muy cercano al maestro, sin embargo, escuchaba con atención sus consejos y recomendaciones. El propósito del aprendiz, en este caso, no era devenir cocinero, sino adentrarse en el fascinante mundo de la gastronomía culta, cuyo conocimiento le serviría eventualmente en su carrera profesional hotelera.

En Camino Real México había, a la apertura del hotel; un «club nocturno» que presentaba espectáculos internacionales de primerísimo nivel; el lugar se estrenó con Charles Asnavour y le siguieron estrellas de ambos mundos; el viejo y el nuevo. Un restaurante mexicano, una gran cafetería y varios bares con música viva. Sus salones de banquetes fueron los más grandes y lujosos de la época.

Camino Real México se convirtió así en la residencia oficial de los dignatarios que visitaban el país. Con sus 700 habitaciones, incluidas una suite presidencial de dimensiones palaciegas y toda una sección del hotel destinada a suites.

Su operación marcó un antes y un después en la hotelería mexicana. Un contrato de Administración y Asistencia Técnica celebrado entre Western International Hotels, de Seattle, Washington y el Banco Nacional de México, permitió que se instalaran los más altos estándares de calidad que prevalecían en los Estados Unidos de Norte América, mientras que la filosofía de operación hotelera fue la que los directivos mexicanos aprendieron en una de las escuelas más prestigiadas del mundo: L'Ecole Hoteliere de Lausanne, en Suiza.

Aun cuando la apertura del hotel estuvo a cargo del hotelero mexicano Federico Jiménez O'Farrill y su bien seleccionado equipo de técnicos y hoteleros mexicanos, por muchos años la dirección del hotel estuvo a cargo de un hotelero de origen francés; don Jean Berthelot, quien a su salida de este hotel insignia de la hotelería mexicana, decidió quedarse en el país donde afortunadamente ha tenido la oportunidad de continuar difundiendo el profesionalismo y la calidad por encima de consideraciones económicas en la hotelería mexicana.

Camino Real no fue sólo un gran hotel; fue un casco de hacienda colonial mexicana que en su interior guardaba todo un tesoro de obras de arte internacional; Tamayo, Calder, Fridenberg y el diseño propio del arquitecto Ricardo Legorreta, discípulo en su arte de otro gran artista: el arquitecto jalisciense Luis Barragán. Un conjunto arquitectónico pleno de colores fuertes, gruesos muros y espacios plenos de arte colonial mexicano; formas, luz y sombras evocadoras de todo lo nuestro.

**Curiosidades.** Entre los procedimientos normales en los hoteles, todavía en las últimas décadas del siglo XX: universalmente, al menos en América, el equipo estándar para recepción y auditoría nocturna fueron las máquinas de la National Cash Register; la modelo NCR 2000 y luego la 42, aunque podían registrar las operaciones del día, obligaban al recepcionista nocturno a preparar la «sábana» a mano, es decir, la conciliación de todas las transacciones del día. Esta práctica en un hotel grande era monumental. Las comunicaciones entre departamentos, documentos, cheques de consumo, informes, etc., se hacían por tubos neumáticos. Un cliente que consumía en un restaurante y firmaba su cuenta, obligaba a la cajera a enviar de inmediato el cargo a recepción, esto se hacía a través del «tubo».

En 1968 cuando se abrió Camino Real México, el sistema instalado en recepción para conocer el estado de los cuartos, era a base de pequeños focos de colores que se accionaban a mano: verde, vacío; amarillo, en limpieza y rojo, sucio.

Los elevadores, en los años sesenta eran accionados a mano, es decir, con necesidad de un elevadorista quien anunciaba a viva voz el piso en que paraba.

Antes de la invención de la tarjeta de crédito bancaria, Western International Hotels de México, ya usaba, desde 1973, su propia tarjeta de crédito, la cual era aceptada en todos sus hoteles. Las primeras tarjetas de crédito: Diner's Club, American Express, Carte Blanche fueron las pioneras en los hoteles antes de que se inventaran las bancarias en la década de los ochenta.

A los clientes no se les pedía ni tarjeta de crédito (no existían) ni depósito en ningún hotel de categoría. De igual forma se facilitaba a los huéspedes conocidos la disposición de efectivo en la caja del hotel, mediante los *paid out* y se pagaban propinas, gastos menores y facturas de tiendas, en la caja con cargo a la cuenta del cliente.

**Incidente en Los Ángeles (1967).** Poco después de haber sido designado gerente residente de Camino Real México, durante la pre apertura, recibí una invitación para asistir a un seminario educacional de Western International Hotels, a celebrarse en el fabuloso Century Plaza Hotel en Century City, en Los Ángeles, California.

Por la importancia del evento; las personalidades que asistirían y el prestigio del hotel, me preocupé de mi indumentaria personal; traje gris, corbata conservadora, abrigo largo color negro, sombrero de fieltro gris y guantes, por aquello del clima frío del mes de enero. (Harry Mullikin era el director general del hotel. Con el tiempo fue presidente de WIH y de United Air Lines).

Arribé al aeropuerto de Los Ángeles, una tarde invernal con un vientecillo frío y estimulante, me encontré un tanto nervioso, pues la visita sería mi primer contacto a alto nivel entre los ejecutivos y funcionarios de WIH y el representante del hotel más grande de México y miembro de la familia, a abrirse en 1968. Sin duda, Camino Real México City sería una de las joyas de la corona de WIH a nivel internacional.

Al salir de la sala de llegadas internacionales llamó mi atención un hombre uniformado que llevaba un cartel con mi nombre; me identifiqué, tomó mi maleta y me condujo a la salida donde nos esperaba estacionada una limusina ne-

gra de tamaño descomunal. Me abrió la puerta el conductor, me puse comfortable en la parte trasera del auto con amplios asientos frente a frente y una ventanilla que separaba al conductor de los pasajeros. En este caso, de mi persona. Emprendimos el viaje al Century Plaza, no sin antes haber recibido la oferta de una copa de champaña de parte del conductor.

Era una tarde con mucha gente en las calles y noté durante el trayecto como el automóvil llamaba la atención; al detenernos en los semáforos la gente miraba curiosa y en ocasiones saludaba al pasajero con tímidos movimientos de mano. Me hice a la idea de que creían que alguien importante viajaba en ese auto tan elegante y en un par de ocasiones no sólo respondía a los saludos con inclinación de cabeza, sino levantando un poco el sombrero en señal de agradecimiento. Me gusta Los Ángeles, pensé, la gente es amable.

Nos aproximábamos al Century Plaza (700 cuartos) que imponente lucía su diseño de media luna de líneas modernas y elegantes. Sin duda un gran hotel para una gran ciudad, pensé. Al ascender a la *porte cochere* desde la avenida de Las Estrellas, noté un pequeño grupo de personas que aparentaban esperar nuestra llegada. Paró el auto, alguien abrió la puerta y descendí saludando a todos y a nadie en particular. Noté caras de sorpresa y luego una pregunta al chofer de la limusina: ¿Dónde está el señor Gordon Bass? ¡Deberías haber recogido al presidente de la compañía! Alguien cogió mi maleta y me apresuró a la recepción para recoger mi llave. Todo mundo se quedó afuera del *lobby* en espera del presidente. Mr. Gordon Bass presidente de WIH para quien estaba programada la enorme limusina negra arribó en un taxi amarillo descendiendo con una amplia sonrisa y exuberante buen humor como era su costumbre (según me enteré después).

En muchas ocasiones lo traté durante mis viajes a Seattle donde me invitaba a velear en el lago Washington. Siempre que había oportunidad contaba la anécdota a colegas; en público y en privado.

Gordon Bass fue un hotelero con mucho sentido humano (q. e. p. d.).

#### ANÉCDOTA

El día de la inauguración oficial del hotel, el mismo 26 de julio de 1968 se habían planeado dos eventos; el principal dedicado a la clase gobernante, a los señores accionistas y empresarios importantes del país; 1,000 invitados a comer. Por la noche, el mismo día, 1,000 invitados más; agentes de viaje, ejecutivos de líneas aéreas, operadores extranjeros, y funcionarios del gobierno de otros niveles.



En el primer evento, a las dos de la tarde ya estaban ocupando sus lugares en el proscenio del gran salón Camino Real, el señor presidente de la República don Gustavo Díaz Ordaz y todo su gabinete, más don Agustín Legorreta G., presidente del Consejo de Administración, autoridades del Departamento del Distrito Federal y en el salón en pleno el resto de los invitados. Don Federico ocupó su lugar al final de la gran mesa, siempre con ojo vigilante y confiado en su servidor en quien descansaba toda su confianza.

En la cocina principal el chef Giuseppe De Gaudenci y su brigada de cocineros había sacado el primer tiempo del menú; *Le Cantaloupe Refrechí*. En un horno gigantesco calentado con gas, rotaban lentamente, movidas por electricidad, grandes charolas con más de 1,000 codornices para servir; *La Caille en Cocotte Conquistador*, rellenas con arroz silvestre y *foie gras* que sería el plato principal del banquete.

Acabando de salir el último mesero llevando el segundo platillo de la comida: *La Darne de Saumon Mousseline aux Fleurons*, crucé la mirada con el chef De Gaudenci en señal de satisfacción.

De pronto, la cocina ubicada en el tercer piso del inmueble, sin ventanas al exterior, se quedó en absoluta oscuridad. Se había cortado la electricidad. Se escucharon gritos de lamento, maldiciones en italiano, voces de desesperación, preguntas sin respuesta y el pánico cundió por toda la cocina en tinieblas. Si el gas seguía calentando el horno mientras las charolas permanecían inmóviles el resultado sería mil codornices rellenas tatemadas. Sentí entonces la debilidad de la impotencia y sólo atiné a musitar una súplica a San Pascual Bailón, santo de los cocineros.

Fueron sólo unos minutos que, sin embargo, parecieron horas cuando de pronto se hizo la luz. La cocina se iluminó y el gran horno retomó su lento girar. El chef De Gaudenci asomado al interior confirmó que no había daño que lamentar. El servicio continuó en aparente calma, se sirvieron las codornices y ni los anfitriones ni los invitados se habían percatado de lo sucedido en la cocina. El Estado Mayor Presidencial había cargado con una planta eléctrica como era de protocolo a donde fuera el señor presidente de la República. En cuanto la luz se fue del salón de fiestas echaron a funcionar la planta estacionada por la calle de Leibniz a un costado del hotel. *La Bombe Arlequin*, se sirvió a los acordes de la animada orquesta, al igual que *Les Langues de Chat* y *Le Mocha*.

*Crónica de un visitante –2011–*

Después de varios años de no haber visitado nuestra ciudad capital, lo hemos hecho en parvada: nuestros tres hijos, diez nietos y una bisnieta. Lo menos que podemos decir es que ha sido una experiencia histórica, cultural y cívica. Todo mexicano debería hacer el propósito de visitar de vez en cuando la ciudad que dio origen a nuestra nacionalidad e identidad de mexicanos, con todas nuestras virtudes y defectos, pero también con todo el orgullo que debe causarnos el sentirnos inmersos en la historia que labraron nuestros ancestros desde los tiempos pretéritos hasta nuestros días.

A diferencia de muchos viandantes que viajan en busca de diversión y descanso, nuestro periplo fue planeado desde el punto de vista cultural en todos sentidos, pues lo mismo hicimos una extensa y vigorizante visita a las joyas arqueológicas de Teotihuacan y al maravilloso mercado de San Juan que visitamos museos, monumentos, teatros y buenos comederos, sin omitir los modernos centros comerciales.

Un grupo diverso en cuanto a edades donde los mayores pasan de los setenta y la menor apenas llega a los cuatro años, pasando por todas las etapas de la adolescencia. Pudimos, sin embargo, viajar en metrobus, taxi y mucho caminar. Esto último nos hizo recordar algunas ciudades europeas como Madrid y París, muchos rincones son parecidos, sobre todo en las calles de las colonias Cuauhtémoc, del Valle y Polanco.

Degustamos buena gastronomía y gozamos de un ambiente único por las calles de la colonia Condesa, con sus bien manicurados camellones y glorietas, sus calles arboladas y los múltiples «comederos» con todo tipo de comida. Todo en un ambiente de respeto y cortesía. Nos impresionó la gente de la capital por su actitud de servicio (que no de servilismo).

Nos sorprendimos del costo de los taxis acostumbrados ya a los abusos de otras ciudades como la nuestra; vehículos con el permiso oficial y la fotografía del conductor. Todos con su taxímetro funcionando. Y conste que la Ciudad de México es una ciudad turística, pretexto que en Puerto Vallarta se aplica para evadir el cumplimiento de la ley que establece el uso de este aparato.

La limpieza, el orden, el control y la eficiencia del sistema de transporte colectivo son sorprendentes. El metrobus cuyo costo es apenas de cinco pesos, con vagones especiales para gente de mayor edad, minusválidos y mujeres. Con un policía vigilante en cada estación, presto a ofrecer información a propios y

extraños y ayudar con el sistema de pago. Difícil de creer lo que veíamos: ejes viales que por la mañana cambian el sentido de la circulación vehicular para facilitar y apresurar el tráfico hacia las zonas céntricas, y por la tarde cambiando el sentido para facilitar el desahogo de las mismas zonas. Todo bajo la constante vigilancia policíaca.

Con un amueblamiento urbano y señalización por las principales zonas de la ciudad se siente que se transita por una ciudad bien gobernada, donde el peatón ha venido cobrando preponderancia pues calles peatonales como Madero en el centro histórico son una belleza de día y de noche cuando se camina por ella. Una ciudad donde en ciertos puentes peatonales existen elevadores para los minusválidos de manera que puedan subir y bajar en silla de ruedas es algo insólito en nuestro país. Aspecto que nos recordó la ciudad de Singapur en Asia donde los pasos peatonales son escaleras eléctricas.

El centro histórico ha sido limpiado de comercio ambulante y ahora lucen en todo su esplendor los viejos palacios y antiguos edificios comerciales; los templos y añosos hoteles. Sobre la plaza principal o Zócalo, se puede admirar sin impedimento visual alguno la imponente belleza arquitectónica de la catedral metropolitana, el sereno y hermoso Palacio Nacional y la joya colonial del edificio del ayuntamiento. Nuestras nietas no supieron impedir el impulso de visitar los campanarios de las torres de catedral para admirar la grandiosa explanada del Zócalo bajo su mirada atónita.

Caminando por la calles del centro uno percibe los aromas olvidados de las tortas de milanesa; los pambazos y los tacos de canasta acompañados de fruta en vinagre. Todo envuelto en la arrulladora música del cilindrero que a vuelta y vuelta de la manivela le arranca las tristes melodías de viejos valeses.

Nos sentimos reencontrados con nuestro pasado no muy lejano, cuando pasábamos por esas mismas calles mirando sin ver. Apresurados para llegar a tiempo a ninguna parte, como parecen caminar la mayor parte de los capitalinos, antes y ahora. Pero nosotros somos turistas y buscamos lo que nos habíamos perdido al habitar una ciudad sin vivirla; una ciudad ahora hermosa como nunca; una metrópoli comparable con cualquiera del mundo Occidental.

Si caminar por los Campos Elíseos nos ha sido siempre satisfactorio y gustoso, hacerlo por el Paseo de la Reforma además nos enorgullece. Si admirar el Arco del Triunfo nos maravilla, tomarse el tiempo para admirar la estatua ecuestre de Carlos IV nos llena de orgullo; aún monarca europeo también fue nuestro.

Nos dicen que no todo se debe a las autoridades capitalinas, que un empresario mexicano metió la mano y los recursos para revivir la ciudad vieja; remozar edificios, vecindades, templos, parques y jardines. Un hombre que puso como condición dirigir el proyecto de recuperar el centro histórico de su ciudad: don Carlos Slim. Si eso prueba que gobierno y ciudadanos pueden trabajar juntos, el ejemplo debería cundir para bien de muchas ciudades y pueblos que mantienen sus riquezas y recursos ocultos por la suciedad y la negligencia.

**El mercado de San Juan.** En la Ciudad de México es la meca gastronómica a la cual devotos culinarios de todas las tendencias sueñan con visitar por lo menos una vez en su vida. Y es que este sitio milenario tiene tal encanto para los cocineros que lo convierte en un lugar mágico.

Mágica es su historia; pues existe como mercado desde hace más de medio milenio. Fue uno de los cuatro mercados que existían en la gran Tenochtitlán cuando llegaron los españoles a la capital del Anáhuac.

Aunque también es cierto que durante todo ese tiempo ha cambiado de ubicación sin ir muy lejos; algunos cientos de metros a la redonda. El edificio actual se inauguró en 1955.

Desde la época prehispánica y durante la Colonia los mercados de la metrópoli se abastecían por vía acuática gracias a la compleja red de canales que surcaban la ciudad, «algo parecido a Venecia», escribió en una de sus cartas Hernán Cortés.

El mercado de San Juan es uno de los 319 que existen en la capital, cuenta con 360 locales y cerca de 40 bodegas, por lo tanto, no es un mercado grande en términos de los mercados de abastos. Su atractivo se ha incrementado desde que el viandante puede degustar algunos productos acompañándolos con una copa de vino tinto, al igual que sucede en muchos mercados europeos y americanos. En Lyon, por ejemplo, el viandante puede disfrutar de una porción de *bloc de foie gras* y una copa de vino, sentado cómodamente dentro de un ambiente con aire acondicionado.

Pero, ¿qué tiene de especial el mercado de San Juan? Desde luego no es el edificio que lo aloja, hay mercados en el país mejor edificados. Tampoco son sus instalaciones pues comparadas con muchos mercados extranjeros dejan que desear. Posiblemente tenga que ver el hecho de que en México no tenemos mercados como en otras metrópolis del mundo y como existían en la gran Tenochtitlán.

No olvidemos que mercados como La Merced y la Lagunilla han coexistido con el mercado de San Juan desde que se llamaba Iturbide.

En el mercado de San Juan se encuentra de todo lo que se pueda encontrar en este país; la riqueza de nuestras frutas, verduras y legumbres exóticas, frutos de los siete mares, carnes y aves conocidas y no tanto, salchichonería y lácteos, y algo que tienen otros mercados del mundo: hierbas medicinales.

Al igual que muchos mercados de barriada, el de San Juan se surte del mercado de abastos y del mercado de mariscos de La Viga, en la propia Ciudad de México. La principal diferencia con otros mercados de la ciudad es la calidad de sus productos y su diversidad. Sin embargo, también llegan allí productos directamente de granjas, agricultores, o criadores; mercancías que no se venderían en otra parte, porque es a San Juan a donde llegan los compradores más exigentes de la ciudad y del país: restaurantes, hoteles, gastrónomos, amas de casa curiosas y simple turistas. Otra grande diferencia con otros mercados es que una vez identificados proveedores y consumidores los primeros envían sus productos a cualquier ciudad del país que lo requiera. Durante los diez años que operamos La Vianda restaurante en Guadalajara, de San Juan nos surtíamos de hongos panal «morillas», setas, lechón, cordero lechal, faisán, endivias y muchas cosas más.

En el puesto «Los Coyotes», los dueños surten desde hace siete generaciones todo tipo de animales exóticos: armadillos, tepezcuintes, jabalís, venados, iguana, faisanes, codornices, perdices, pichones, lagartos y peje lagartos. Así mismo; ahauatles «hueva de mosco acuático», gusanos de maguey, chinicuiles, escamoles, acociles, jumiles (sólo en temporada pues se compran vivos), ranas y zorrillos.

Otro puesto único es el de «Vísceras de res Chabelita». Don Raymundo Salinas quien atiende el puesto, comenta: «Como muchos mexicanos de los estratos socioeconómicos medios y elevados no son afectos a las vísceras, poco las conocen y aprecian, a la hora de los antojitos, piden tacos de la desabrida maciza en lugar de nana o matriz, que es de lo mejor, solicitan costilla en vez de buche, el exquisito estómago; ni hablar de la oreja, la cartaginosa y sabrosa trompita, el hígado revuelto con cueritos, la succulenta papada de carne entreverada con grasa, el suave bofe o pulmón. ¡Ni los conocen! Pero este ejemplo es de cerdo y carnitas, volvamos a la res: los europeos y los orientales, en cambio, son grandes consumidores de vísceras. Muchos compatriotas jamás han probado unas criadillas o una molleja y tampoco conocen los sápidos riñones ni el consistente corazón. Menos conocida es la ubre y la cola de res que poca gente sabe preparar».

«El gran cazador» es otro puesto interesante; tienen cordero, venado y jabalí de Australia y Nueva Zelanda. Los patos vienen de Canadá y de China, de los Estados Unidos llega la carne de búfalo. La víbora de cascabel fresca les llega de varios estados de la República y el león de un criadero de Zumpango, Estado de México. Los caracoles terrestres de Hidalgo. Además, venden ganso, pato enteros y magret, paloma, avestruz, zorrillo, cocodrilo, anca de rana y mucho más.

El gran cazador abastece a restaurantes y cantinas de la capital y del interior. Muchos de sus clientes son de origen extranjero.

A diferencia de mercados en otras ciudades del mundo, en San Juan los puestos tienen nombre y apellido: «Verduras orientales de Rafael Romero», «Frutería el Paraíso», «Carnicería La Esmeralda», «Cabrito, lechón, cordero y conejo de don Gabino», «Pollería la Favorita», «Pescadería el Puerto de Alvarado», y muchas más por el mismo estilo.

Después de visitar este maravilloso mercado no puedo menos que recordar un libro que recibí de regalo de cumpleaños hace ya casi dos lustros y que fue tema para una visita a la Ciudad Luz; *Paris in a Basket* (París en una canasta); con prólogo de Paul Bocuse, el gran chef borgoñés y la colaboración de un buen número de chefs, gourmets, gastrónomos y gourmands franceses, el libro es una guía para visitar los numerosos mercados fijos e itinerantes de la ciudad. Se complementa con una interesante serie de recetas de las cocinas regionales de Francia y en especial de París. Pensar que un mercado itinerante se ubica cada jueves a un costado de La Madeleine para ofrecer productos agrícolas y lácteos de primera calidad es algo que los turistas desconocen y que nosotros disfrutamos al igual que muchos otros por diferentes rumbos de la Ciudad Luz.

Si al hombre se le conoce por lo que come, de seguro que a las ciudades se les conoce por sus mercados.

**La ciudad turística.** Recorrer la Ciudad de México es una aventura sin par, especialmente por la noche, cuando se muestra plena, divertida y sofisticada, pero sobre todo diversa.

Caminando y aspirando la magia de la Ciudad de México se adivina que en el proceso de rescatar el centro histórico de la gran capital se transformaron también sus habitantes. Gracias al concurso de los dos órdenes de gobierno que inciden en la capital y la participación de un hombre generoso, la zona más tradicional recobró su ancestral belleza prehispánica, colonial y contemporánea.

Desde que don Carlos Slim tomó la batuta de este proyecto y comprometió desde al presidente Vicente Fox, a las autoridades del Distrito Federal y a otros empresarios, el sueño se hizo realidad y despertaron los museos, las viejas iglesias, hoteles, tiendas de marca, boutiques y así salieron las mesas con sombrilla a las calles para deleite de los paseantes que de día y de noche recorrerán la calle peatonal más hermosa de México: la calle Madero (antes Plateros).

Visitar de nuevo los principales atractivos de la ciudad es un empeño fútil si no se cuenta por lo menos con un par de semanas. La ciudad es un emporio de atractivos y un tesoro por redescubrir; ocupa el cuarto lugar en número de teatros entre las grandes capitales del mundo con más de 100 prosenios. Existen más de 130 museos y centros culturales, 5 estadios y 7 zonas arqueológicas.

Es la única en el mundo que cuenta con 4 sitios declarados Patrimonio de la Humanidad por la UNESCO: Centro histórico, Xochimilco, la UNAM y la casa estudio de Luis Barragán. El metro es el más barato del planeta y se encuentra entre los diez más extensos y concurridos, superado sólo por Nueva York, Londres, Moscú y París.

La Villa de Guadalupe es el santuario más visitado del mundo, 15 millones de personas acuden anualmente. El Zócalo es la tercera plaza más grande del mundo, después de la Plaza Roja de Moscú y la Tiananmen de Pekín. El centro histórico conserva 1,436 monumentos y edificios históricos. Según la Guía Michelin, se requieren cinco días y medio para recorrerlo. El Bosque de Chapultepec es el bosque más grande dentro de una ciudad, con 6.6 millones de metros cuadrados. Al aeropuerto internacional de la Ciudad de México llegan 26 millones de pasajeros al año en dos terminales aéreas.

Gracias a su infraestructura turística para congresos y convenciones, la ciudad ocupa el lugar número 58 a nivel internacional en la recepción de grandes congresos internacionales, seguida por Cancún (59) y por Monterrey (128). En el 2008 fue sede del congreso mundial más grande del orbe: la XVII Conferencia Internacional sobre el Sida que contó con 35 mil visitantes de todos los países del planeta. En este escenario destacan tres recintos: Centro World Trade Center, Centro Banamex y el Centro Bancomer.

En cuanto a hospedaje la ciudad cuenta con 649 establecimientos y casi 50 mil cuartos de todas las categorías. En el presente año ha recibido 5.5 millones de turistas hospedados en hoteles.

Su gastronomía es una de las variadas del mundo pues al legado prehispánico y colonial de la cocina mexicana se ha agregado manifestaciones culinarias de las principales cocinas del mundo.

La revista *Forbes* catalogó a la Ciudad de México como la cuarta ciudad mundial para comer bien por su riqueza gastronómica, cuenta con más de 2,600 restaurantes de comida mexicana e internacional.

Por nuestra parte, intentamos degustar todo el abanico gastronómico disponible; desde los tacos de «trompo» del Fogoncito que una inolvidable cena en un restaurante ítalo-argentino llamado La Fondesa, donde la chef Consuelo Fontana reina frente a los fogones de donde surgieron unos ñoquis «imperdibles»; los famosos tacos de El Villamelón cerca de la Plaza México, una tradicional «fabada asturiana» y «callos a la madrileña», en el Casino Español, hasta unas tortas callejeras de tamal, pasando por verdaderos templos de la gastronomía internacional.

Visitas obligadas a lugares conocidos en busca de nuevas emociones: Xochimilco, la Torre Latinoamericana (que por cierto cuenta con un museo extraordinario con piezas arqueológicas encontradas durante la construcción así como fotografías interesantes de la vida de la ciudad incluida una del zócalo poblado con palmeras). El Palacio de Bellas Artes, la ciudad de los dioses; Teotihuacán y tantos lugares más que ocuparían mucho espacio para describir.

**La Zona Arqueológica de Teotihuacán.** Visitamos la ciudad de los dioses en un día propicio; a pesar de los húmedos vaticinios del jefe de la Ciudad de México quien pronosticaba fuertes aguaceros, la mañana estuvo medio nublada y con una temperatura adecuada para caminar.

Tuvimos la gran suerte de encontrarnos con un hombre amable, enterado, agradable, feo y altamente profesional; un guía oficial para la zona arqueológica de nombre Tlahuizcalpantecutli (Ricardo Cervantes en cristiano y el «Gorila» para sus clientes y amigos).

El Gorila es nativo teotihuacano al igual que sus ancestros, por lo tanto, es un indígena orgulloso de su pasado, de su patrimonio cultural y de su oficio. Al comenzar la excursión —nuestra tribu se componía de 10 individuos; mayores, medianos y niños, más dos turistas argentinos que se nos unieron—, nos decía: «Al descubrirse Teotihuacán, no sólo se abrió un espacio físico, sino también se reactivó un centro ceremonial sagrado, el cual contuvo su mensaje por más de mil años esperando ser escuchado nuevamente».



Nos advirtió, nuestro guía, que el día era propicio para la visita ya que por la fecha absorberíamos energía del espacio y cualquier signo de cansancio o fatiga estaría lejos de mostrarse. Mi esposa y yo escuchamos con escepticismo tal advertencia y nos dedicamos a seguir el ágil paso del cicerone y a escuchar sus doctas e interesantes alocuciones sobre lo que a nuestro paso observábamos. Comenzamos por la Ciudadela y el templo de Quetzalcóatl —ahí comienza la magia—, cuando se explica la simetría de los edificios comienza el despertar de las conciencias de aquellos que esperaban encontrar sólo piedra sobre piedra. Al profundizar en la magia de la arquitectura y descubrir el sonido de las piedras del templo, donde la acústica te hace vibrar con las notas del canto unísono de un quetzal. Nuestro grupo fue dividido en dos para escuchar el eco de nuestras propias palmadas regresar en forma del dulce canto del pájaro sagrado, o del eco sordo de las piedras dependiendo de la ubicación del que escucha.

Para continuar por la Calzada de los Muertos desde su inicio hasta la pirámide del Sol, no sin antes desviarnos para visitar sitios recién descubiertos y haber ascendido buena parte de la pirámide de la Luna.

La Calzada de los Muertos como se le llama a la gran avenida que comunica los espacios sagrados de Teotihuacán, nos marca el inicio y el fin de un ciclo. Conforme avanzamos sobre ella, vamos absorbiendo los conocimientos culturales y arqueológicos del lugar, pero más allá de los sentidos, el andar entre los complejos residenciales, uno se asombra de las obras de ingeniería hidráulica con sus drenajes aún operativos; de sus baños internos y del buen uso del agua —adelantos que en Europa no soñaban.

Casi al final de la caminata se nos pidió ascender al primer nivel de la pirámide del Sol para admirar el espléndido panorama, no sólo de la hermosa y misteriosa Calzada de los Muertos, sino de todo el entorno del valle y sus montes. Sentados en un escalón del monumento se introdujo en nuestros cuerpos toda la magia de la zona y pudimos comprender la grandeza de aquellos hombres y mujeres que hace más de mil años pudieron construir tan monumental belleza sin los recursos con los que contamos en la actualidad. No pudimos menos que sentirnos orgullosos, pues ellos, los constructores fueron nuestros antepasados.

«Su construcción duró más de 100 años», apuntó nuestro guía. ¿Cuántos años y cuántas personas, para planearlo?

Pensábamos que estaríamos cansados al final del recorrido, pero toda la magia en la que nos envolvió el Gorila, hace que la energía del lugar se sienta en

nuestro cuerpo. Después de casi cinco horas de caminata no estábamos fatigados. Encontrando un momento de reposo el Gorila nos contó algo de su propia historia: A las orillas de Teotihuacán se ubica el pueblo de San Sebastián Xolalpa, comunidad con un gran arraigo en sus tradiciones y en su arte. Su gente es conocida como artesanos de la tierra, ya que a través de sus manos transforman el barro para darle vida a un sinnúmero de figuras con el toque único de cada artista. Es aquí donde nace una nueva historia, un camino sagrado para el despertar de las conciencias de los nuevos guerreros, águilas y jaguares del Anáhuac: Gorila Tours, la cual no es una agencia de viajes, sino una experiencia única para poder conocer los secretos guardados detrás de cada elemento que constituye el valle sagrado de Teotihuacán.

Ricardo Cervantes Tlahuizcalpantecutli, mejor conocido como el indio Gorila —por su aspecto físico—, teotihuacano de origen y tolteca de tradición, trabaja día a día al lado de su familia —dos hijos, Tonatiuh y Quetzalcóatl y sus hermanos Valentín Pantecatli y Alberto Mictlantoniuh «el Canela»—, difundiendo ya desde hace más de 35 años el sentir de un pueblo que en sus costumbres aún conserva la tradición de los abuelos que en algún momento habitaron el Valle de la Energía.

Habíamos visitado Teotihuacán en varias ocasiones inclusive el espectáculo nocturno de luz y sonido, pero jamás habíamos aprendido y apreciado tanto como en esta ocasión que en compañía de nuestros hijos y nietos, recibimos, además de la energía cósmica del lugar una enseñanza invaluable: una lección de nacionalidad; un sentimiento orgulloso por ser mexicanos.

**Como el Ave Fénix.** Debo confesar que tomé prestado el título y algo más del presente artículo de un reportaje de la revista *Real State Lifestyle* (número 57, 2009). Creo justificarlo porque el tópico a tratar es el rescate del Centro Histórico de la Ciudad de México y su motor ejecutor, don Carlos Slim Helú.

Hombre polémico como son en este país todos los que triunfan, don Carlos tuvo la atinencia de devolver a la nación mexicana —en feliz contubernio con otros empresarios y los gobiernos federal y del Distrito federal—, todo el esplendor de la cuna de nuestra nacionalidad.

Desde su fundación en 1325, la Ciudad de México ha sufrido cantidad incommensurable de transformaciones a lo largo de su historia. La más reciente ocurrió al inicio de 2002, cuando la conjunción de la voluntad política, en fran-

ca alianza con la iniciativa privada representada por Grupo Carso, revitalizó al Centro Histórico de la Ciudad de México, para devolverle su antiguo esplendor.

El tema del rescate de un Centro Histórico es primordial para todas las ciudades y pueblos coloniales... y algunos ni tan coloniales ni tan históricos, cual es el caso del nuestro, pero su preponderancia como símbolo de nuestra identidad única en el concierto del mundo turístico, lo hacen imprescindible.

El Centro Histórico que fue declarado por la UNESCO en 1987 Patrimonio Cultural de la Humanidad, se había convertido al paso de los años en un área donde la inseguridad privaba y la anarquía del comercio ambulante acaparaba calles, plazas y avenidas. El abandono y deterioro de incontables monumentos arquitectónicos era ostensible, por lo que el estado de la zona en general, demeritaba el nombramiento hecho por la institución internacional.

El ambicioso proyecto de rescate incluyó desde su primera etapa acciones como rehabilitación de inmuebles, limpieza y remodelación de fachadas de edificios, reordenamiento de toldos, anuncios, enseres y mobiliario urbano; cambio de asfalto por concreto hidráulico para avenidas, sustitución de la red de drenaje, cambio de la red telefónica por una de fibra óptica y de la red eléctrica —para hacerla subterránea—, así como una iluminación urbana para calles y avenidas, que ya fuera por cuestiones de seguridad o por realce arquitectónico, sería un elemento de valor impredecible en los trabajos.

El Ing. Carlos Slim mencionó: «Lo importante fue pasar de la conservación y la restauración, para volver a darle vida al Centro Histórico, la vida que conocí cuando estudiaba ahí. En ese entonces había más gente estudiando, era más gente viviendo, trabajando, divirtiéndose en el Centro Histórico».

He ahí el meollo del proyecto: ¡Devolverle la vida a una zona de la ciudad! De seguro que don Carlos Slim sabía que «vida» significa economía; negocios, turismo. Así como residentes; familias, visitantes, compradores.

Muchas ciudades norteamericanas (Estados Unidos y Canadá) revitalizaron sus centros históricos o *downtown*, como allá les llaman: Detroit, Los Ángeles, Toronto, etcétera. Al parecer las ciudades todas, que nacen irremediablemente en el centro evolucionan creciendo hacia su periferia. La edad de las edificaciones, la demografía, la ineficiencia del amueblamiento urbano provocan que el centro se quede rezagado ante la modernidad urbana. En el caso de estas últimas

ciudades funcionó la misma fórmula que se aplicó para revitalizar el Centro Histórico de la Ciudad de México: la dualidad ciudadanía-gobierno. Al menos en dos ciudades de las mencionadas Westin Hotels contribuyó con la promoción de hoteles ultramodernos, en pleno centro otrora decaído de la ciudad de Los Ángeles con el hotel Bonventure y el Detroit Plaza.

Es muy difícil y oneroso para cualquier gobierno municipal o estatal financiar un proyecto de tal envergadura: la historia nos dice que la participación activa de la sociedad «iniciativa privada», es indispensable.

Es por ello, tal vez, que la restauración de nuestro Centro Histórico no avanza con la oportunidad que deseáramos. Da la impresión de cuando se termine la última etapa (si es que existe un plan integral), ya será necesario recomenzar con la primera.

Se olvidan nuestros gobernantes, sin embargo, de algo que don Carlos Slim tuvo siempre presente: no basta con embellecer la zona; con recuperar su señoría y riqueza cultural. Es necesario revitalizarla, es decir: inyectarle vida económica.

## Los Cabos

### *La última frontera*

Algo de historia de un destino fascinante, increíble y acogedor. Cabo San Lucas es posiblemente el más marino de los centros turísticos de México. Ubicado en la confluencia de un océano que sólo de nombre es Pacífico y un mar romántico hasta el nombre mismo: Mar Bermejo o de Cortés. Cabo, como más se le conoce y se le llama con cariño, significa también el abrazo entre el desierto y el mar; entre la riqueza de su fauna marina y la sequedad de la tierra que todo lo escamotea.

### **La historia**

Hasta que un puñado de pioneros decidió invertir en hoteles resort hace más de medio siglo, cerca de la punta de la península de Baja California, muy poco sucedía en la zona, desde que los indígenas combatieron a los misioneros y a los piratas holandeses e ingleses haciéndolos huir, la zona estuvo casi deshabitada.

De hecho, en 1950 Cabo San Lucas tenía una población de 548 habitantes, principalmente pescadores y trabajadores de una planta empacadora de pescados y mariscos. Aún la mayor población de la zona; San José del Cabo no contaba con más de 2,000 habitantes.

El corredor turístico de Los Cabos es ahora un área de hoteles resort de clase mundial gracias a la visión de unos pocos hombres que confiaron en un futuro prometedor. Cuatro de los más significativos son: Abelardo Rodríguez Jr., William «Bud» Parr, Luis Coppola Bonillas y Luis Bulnes. A mediados de los años cuarenta y cerca de los cincuenta, estos hombres comenzaron a comprar tierras de pequeños ranchos y, entre ellos, de manera independiente o asociados construyeron siete hoteles resort; Los Arcos en La Paz, Club Rancho Las Cruces, y al sur, hacia el cabo: Palmillas, Cabo San Lucas, Hacienda, Finisterra y Solmar.

El primer resort en Baja California Sur, se construyó en 1950 por Abelardo Rodríguez y William Parr: Club Rancho Las Cruces; un club privado para cazadores y pescadores que volaban sus propios aviones.

Los pioneros no permanecieron tranquilos, en 1956 los señores Rodríguez y Parr abrieron lo que después fue conocido como hotel Las Cruces Palmilla, un poco al sur de San José del Cabo. Considerado por muchos como uno de los resorts más hermosos del área de Los Cabos. Ambos; Rodríguez y Parr apuntaron aún más lejos hacia el sur para una nueva aventura; el pequeño poblado en el cabo donde no había mucho más que una planta empacadora. Sus siguientes proyectos cambiaron para siempre el futuro de Cabo San Lucas.

Después del éxito rotundo del hotel Palmillas en 1956, en San José del Cabo, Bud Parr tuvo un sueño: construir un resort a medio camino entre San José del Cabo y el poblado en la punta de la península, en un sitio conocido como bahía El Chileno (se dice por la presencia en alguna ocasión de unos piratas chilenos).

Por 250 años, los galeones españoles pasaron cerca de la punta de la península cargados con mercaderías y productos, en su viaje del Oriente a Acapulco. Piratas de varias naciones se acechaban en cuevas y pequeñas bahías en espera de caer encima de los galeones españoles.

La construcción de los hoteles mencionados, en el área de Los Cabos a mediados de los años setenta, comenzó el *boom* que atrajo turismo de todo el mundo. En esa época se adicionaron otros hoteles a los primeros: Hacienda en 1963, el Finisterra y Mar de Cortés en 1972, el Solmar en 1974 y el opulento Tween Dolphin en 1977. Estos primeros hoteles construidos ya hace cuatro décadas, fueron los pioneros de

una hotelería de excelencia en la zona. En 1975 comenzaron los primeros vuelos comerciales a Los Cabos. En 1978 la agencia federal Fonatur comenzó a construir infraestructura turística para desarrollar el corredor turístico. Pocos años después el nuevo aeropuerto entró en servicio atrayendo a líneas aéreas internacionales (Neimann, 2002).

Actualmente, 2014, el corredor turístico San José-Cabo San Lucas, concentra un buen número de hoteles de calidad mundial y se ha convertido así en el segundo destino turístico del país, después de la Riviera Maya en ofrecer hospedajes de excelencia.

### La leyenda

En una de las primeras visitas al hotel Hacienda Los Cabos, conocimos a un personaje interesante. Un norteamericano, que trabajaba para la revista *Sunset*, de California. Ray Cannon me regaló un ejemplar de su más reciente libro *The Sea of Cortez. Mexico's Primitive Frontier*.

Por su valor histórico nos permitimos reproducir algunos párrafos contenidos en el libro mencionado, que abarca toda la península de Baja California, desde Ensenada a Cabo San Lucas. El libro es un tesoro, producto de muchos años de experiencias del autor, lo que le permitió un amplio conocimiento del territorio, su historia, sus pobladores, la flora y fauna marina y de tierra firme incluidas sus montañas.

El énfasis del autor está en el mayor atractivo de esos años: la pesca. Se decía que el Mar de Cortés era el acuario del mundo; su riqueza mostrada en los cientos de variedades de peces, crustáceos, moluscos, cetáceos, etcétera. Es superior a la de muchos otros mares. Su mayor belleza; su aire de «frontera primitiva», como la llama Ray Cannon en su libro.

En aquellos, no tan lejanos tiempos, en la zona no había teléfonos, periódicos, televisión, medios de viaje de itinerario, tampoco había avituallamiento y sólo se comía algo de lo bastante que se sacaba del mar y lo poco que producía el desierto.

Un desayuno típico en el hotel Hacienda Los Cabos en aquellos días; un filete de cabrilla fresco, asado y una copa de vino blanco frío. Todo lo tradicional para los extranjeros y nacionales, era escaso: huevos, legumbres, verduras, lácteos, panificados. Cuando mucho había que esperar algún avión procedente de

San Diego o Los Ángeles, de algún huésped que solicitaba reservación para pedirle trajese algunas vituallas de poco volumen y peso.

Para una comida «normal» había que hacer el viaje a San José del Cabo o a La Paz, para encontrar alimentación tradicional o esperar el vuelo de La Guajolota que volaba La Paz-Cabo San Lucas sin itinerario fijo.

Pero dejemos que Ray Cannon nos cuente algo de su historia:

Región de Cabo San Lucas; la punta de la península de Baja California es un área de resorts de lujo, donde las aguas del océano Pacífico y el Mar de Cortés convergen.

El punto final de Baja California es la recompensa merecida de todos aquellos que hacen el viaje por la península. He sido generoso con mis expresiones sobre cada región de esta tierra, pero cada milla hacia el sur ofrece más que la anterior, y la región de Cabo San Lucas, al igual que las otras, es rica en ciertos aspectos que la hacen única.

La fama ganada a pulso de ser un lugar especial para la pesca de altura, ha recorrido el mundo. Sus hoteles igual; son únicos en todo el perímetro del Mar de Cortés. Sus tierras interiores, aún vírgenes ofrecen una miríada de caza menor. Su clima es semitropical pero seco.

Mi primer viaje hacia la punta final, junto con algunos amigos, empezó en Rancho Buena Vista en un mes de febrero. Habíamos programado varios días para el viaje, pero después de la primera hora nuestro plan se desbarató ya que a cada kilómetro encontramos vistas extraordinarias o lugares que nos hacían detener. La fauna salvaje incluía desde conejos hasta codornices, desde iguanas hasta palomas, todo lo cual era una oportunidad para fotografiar y examinar. Encontramos también multitud de plantas raras, brotes extraños y frutas en los cactus.

Así, llegamos a La Ventana, una parada en el desierto, ubicada sobre un montículo que nos ofrecía una amplia perspectiva de un verde valle extendiéndose al oeste hacia la Sierra de la Victoria con una altura de 2,000 metros.

Encontramos vaqueros montados en mulas, trenes de burros cargados de mercaderías y carretas jaladas por caballos. Había construcciones con techo de palapa y pequeñas aldeas que no habían cambiado por generaciones.

La parada más larga que hicimos fue en un área que partía en dos la región, ambas notables por sus extraordinarios hoteles resort de lujo: San José del Cabo y unas millas más al sur, Cabo San Lucas. En un fértil valle que se extendía al norte de San José del Cabo, pasamos por una zona de pequeñas comunidades agrícolas ubi-

cadadas en medio de un rico entorno tropical. La caña de azúcar parecía ser la cosecha principal pero había campos de jitomate, legumbres varias, plátanos y papaya, rodeados de huertas de mangos, dátiles y otras frutas tropicales.

En el pueblo de San José del Cabo nos tuvimos que acostumbrar a un entorno que sólo conocíamos en libros o fantasías de lugares desaparecidos. Mientras conducíamos por calles de tierra y piedra, la historia se nos venía encima. Pasamos por albergues, misiones y mesones que habían sido usados y abusados por personajes famosos e infames desde los tiempos del escocés Alexander Selkirk, de quien se dice fue el verdadero Robinson Crusoe. Antigüedad es lo que daba dignidad y hermosura a la identidad del pueblo, a pesar de sus cosas buenas y malas. Parecía que los nuevos medios de transporte influían en la entrada a una nueva era de progreso.

La pesca de anzuelo en las nítidas aguas alrededor de puerto Chileno nos llevó a preguntarnos si aún estábamos en este planeta. En este lugar, abundante en pequeñas lagunas de mar formadas entre las rocas, estas se extienden a lo largo del litoral. En algunas de estas lagunas la profundidad alcanza los 12 metros. En la primera donde probamos suerte para pescar, en un agua cristalina, peces de todos colores del arco iris cruzaban frente a nosotros dándonos la bienvenida entrando y saliendo de pequeñas cuevas en el fondo del mar.

El moderno hotel Hacienda Cabo San Lucas se ubica sobre una playa de blancas arenas donde recibe las frescas brizas del Pacífico y de la bahía. El resort tiene patios rodeados de flores, una gran alberca y extensas arcadas y veredas. Bing Crosby y otras celebridades se hospedan con frecuencia en La Hacienda cuando vienen a pescar.

La Hacienda fue el tercer resort construido en esta área. El primero fue el hotel Las Cruces Palmilla que es más elegante. Ubicado sobre un jardín formal en Punta Palmilla, este resort ofrece una espléndida vista del océano, el rocoso litoral y las acogedoras caletas cercanas. El edificio principal aloja los espacios públicos, un coctel lounge y las habitaciones. En su perímetro se encuentra también una pequeña capilla de arquitectura similar a las misiones de la zona. Ambos resorts, La Hacienda y Palmilla, fueron construidos por el ex presidente de México Abelardo L. Rodríguez.

Hacienda Cabo San Lucas, el resort más cercano al cabo, no debe confundirse con el más elegante hotel Cabo San Lucas que se ubica en puerto Chileno, algunos kilómetros al norte. En esplendor, este hotel es superior a cualquier otro hotel de playa en México. Sus baños son cubiertos de ónix y sus apartamentos de dos niveles, con patio privado frente a Puerto Chileno y el océano. El comedor es volado



sobre pequeñas lagunas de mar a 15 metros debajo. Desde el vecino comedor principal y terraza al aire libre, unas escaleras conducen al coctel lounge, una cascada artificial y la magnífica piscina. Una vereda nos lleva a través de jardines tropicales a una playa limpia, separada del resto por grandes rocas que invaden el mar (Cannon, 1970).

### *Hacienda Camino Real*

Hasta hace cuatro décadas, el área de Los Cabos era una comarca prístina, casi deshabitada. Fue en 1973 que Hoteles Camino Real decidió administrar y operar una pequeña hospedería de arquitectura híbrida llamada Colonial Californiana. A Cabo San Lucas se llegaba por mar o por aire. El camino hacia el norte: Todos Santos y más allá La Paz, era sinuoso y peligroso por su soledad a través del desierto.

Frente a nuestro hotel se erigía desde hacía años una planta empacadora de pescados de marca nacional. Los efluvios que emanaba la factoría no eran de lo más apropiado para visitantes demandantes. Aun así, no dejaba de ser una vista que encajaba en el paisaje, pues la construcción casi se recargaba en las gigantes pedras del Arco.

Un día llegó Fonatur con grandes planes de expansión, urbanización y construcción de infraestructura turística. En el transcurso de su misión la mística y el glamur de la zona comenzaron a difuminarse en los aires del progreso con sus grandes hoteles impersonales. Los Cabos sigue siendo uno de los mejores destinos turísticos de México y del mundo, sin embargo, cada vez se parece más a otros lugares ajenos a su original «Leyenda del Mar de Cortés».

### **Los vagabundos del mar Bermejo**

Vagabundos se llaman a sí mismos y es su forma de vida. Son los vagabundos del mar. Se dice que se originaron cuando algunos miembros de la tribu Yaqui de la isla Adair al norte del Mar de Cortés, aprendieron a navegar con canoa de vela, hace más de un siglo. Se desprendieron de su comunidad y fueron en busca de aires más placenteros por el extenso mar.

Otros mexicanos insatisfechos con las duras tareas del trabajo y las imposiciones de una civilización demandante, los imitaron.

Desde entonces, se les han unido todo tipo de gentes, desde peones hasta profesores universitarios, quienes prefieren una vida de libertad absoluta, rompiendo con

las cadenas que los unen en tierra firme para seguir una vida sin tensiones ni preocupaciones.

Estos deambulantes vagabundos del mar, o gitanos marinos, no deben ser comparados con vagos, maleantes o fugitivos ya que no piden favores a los hombres y pocos a las mujeres. Cada uno tiene su «alfombra mágica»; una canoa maltrecha por el clima, normalmente fabricada de un solo árbol, impulsada por una vela triangular o por remos que rara vez son usados. Normalmente sus otras pertenencias terrenales se limitan a fuertes líneas y anzuelos para pescar; un arpón para cazar tiburones, tortugas y peces grandes, una cubeta, un par de ollas para cocinar, un machete y botellas de vino para llevar agua, una cobija y una dotación de cable.

Sus provisiones con frecuencia se limitan a pequeñas cantidades de frijol, harina para tortillas, chiles secos y sal. El principal alimento proviene del mar y de la caza menor en las colinas costeras. Después en cuando, si requieren resurtir sus reservas, preparan tortugas vivas o carne seca de tiburón y los llevan a la aldea más cercana para intercambiar por provisiones. Aún con estos contactos sus estrechos lazos con el generoso mar permanecen indisolubles.

Los únicos conflictos que confrontan los vagabundos del mar son con las tormentas marinas, por lo demás, ellos creen que son los hombres más felices de la tierra (Cannon, 1973).

#### ANÉCDOTA

### **La Guajolota**

En 1972 Emilio Calderón Varela (q. e. p. d.) uno de los mejores gerentes generales que tuvo Hoteles Camino Real, fungía como gerente del hotel Caleta en Acapulco (hospedería que no era una de las mejores de la cadena). Había aceptado ese puesto por disciplina corporativa, dejando el confort de una posición en las oficinas centrales.

Un hombre educado profesionalmente en Europa; hijo de un diplomático mexicano quien con su familia viajó por el mundo, Emilio era también un hombre sofisticado, suave y pulcro. Su personalidad no era la más indicada para la clientela de un hotel que ya entonces se ubicaba en una zona de turismo popular, frente a las playas de Caleta y Caletilla.

Un día de principios de 1973 me apersoné en el Caleta y durante la comida le ofrecí a Emilio «una promoción»; su cambio a la gerencia general del hotel Hacienda Los Cabos, en Cabo San Lucas, Baja California. Se pasó de golpe el

trago de vino que tenía en la boca y mirándome fijamente, me respondió: «Yo voy a donde me envíe la compañía. Soy un profesional en pleno desarrollo de mi carrera profesional que es la hotelería». Se hicieron los arreglos necesarios para suplir su puesto en el Caleta y fijamos una fecha para viajar juntos a Cabo San Lucas donde iría a suplir a Tom Beikosky quien se iba a Centro América.

Viajamos juntos de la Ciudad de México a La Paz en Aeroméxico y esperamos que se programara un vuelo hacia San José y Cabo San Lucas en un viejo avión sin membrete de línea aérea.

Yo había hecho ese mismo viaje en otras ocasiones por lo que no fue sorpresa el procedimiento de embarque, pero Emilio no salía de su estupor cuando vio el vetusto DC-3, a donde, otros pasajeros y nosotros fuimos invitados a abordar mientras arrojaban el equipaje a la panza del avión. Todos a bordo, el mismo hombre que nos recogió los boletos, arrojó el equipaje y cerró la escotilla, se ubicó al timón y cogiendo dos alambres sueltos los juntó para arrancar el primer motor. El fuselaje se cimbró mientras repetía la operación y ambos motores zumbando equilibraron el zangoloteo. Corrió por la pista la nave tal gallina despescuezada y por alguna rendija del fuselaje se filtraba el aire que inflaba la desgastada tapicería empujando a Emilio, quien iba del lado de la ventanilla, hacia mí.

El tremendo ruido de ambos motores, la distracción de un avión que vuela bajo y la sorpresa de la mayoría de los pasajeros, propiciaron un vuelo sin conversación, cada uno encerrado en sus propios pensamientos y temores. En su trayectoria al «aeropuerto» de Cabo, que al mismo tiempo era el campo de fútbol de nuestro hotel, escuchamos al piloto hablar por la radio: —Aquí vuelo 103, cambio. —Que alguien salga a espantar las vacas que nos hemos enfilado al aterrizaje, cambio. Desde la baja altura de vuelo vimos como un empleado del hotel salió escoba en mano a corretear a las intrusas mientras yo fingía no ver la sorpresa del nuevo y flamante gerente general de nuestro hotel insignia en ese remoto territorio. Tuvo la fortuna Emilio de tener una esposa que se ajustaba a las circunstancias de su marido. Su desempeño fue reconocido con el posterior nombramiento en la gerencia general de un gran hotel; Camino Real Puerto Vallarta.

#### ANÉCDOTA

##### **Perdidos en pleno vuelo**

Don José Brockman, presidente de Western International Hotels de México (antecesora de Hoteles Camino Real), había planeado un viaje de inspección a

los hoteles de la zona del Pacífico. Me agradó la idea de acompañarle en parte del viaje, así que convenimos que el pequeño avión rentado para el efecto bajaría en Guadalajara para incorporarme en el tour.

La nave era un monomotor con cinco plazas para pasajero aun cuando en este viaje sólo iríamos don José y el suscrito. Despegamos del aeropuerto de Guadalajara y el piloto enfiló hacia el norponiente. El vuelo fue tranquilo, conversamos sobre los hoteles y escuché que don José daba instrucciones al piloto de volar directo a Cabo San Lucas.

Una vez avistados el arco con el hotel Finisterra, o el final de la península, escuché el consabido proceso para aterrizar en el campo de futbol del hotel Hacienda Cabo San Lucas; «que alguien salga a espantar las vacas».

Estuvimos en el hotel un par de días revisando la operación y los planes de expansión que se esperaban realizar pronto. Luego, la última noche durante la cena don José nos mencionó que daría instrucciones al piloto de volar a La Paz, la capital del Estado, al día siguiente a temprana hora, de manera que él pudiera continuar en vuelo comercial a Los Ángeles, California. El piloto y yo continuábamos el vuelo de regreso a la Ciudad de México.

Poco después de despegar del aeropuerto de La Paz, me ubiqué en el último asiento del avión con ánimos de descansar y huir de la plática del piloto. Tomé por casualidad un periódico que encontré en un asiento y vi que era de un par de días antes.

La sorpresa fue mayúscula cuando en páginas interiores venía un reportaje sobre una avioneta que se había extraviado en vuelo de la Ciudad de México a Mazatlán. A través de la ventanilla atisé la matrícula del avión y era la misma que se reportaba como perdido. Las autoridades, decía el periódico, ya comenzaron el rastreo ya que debía haber aterrizado en Morelia y luego en Mazatlán, según el plan de vuelo, y en ninguno de los aeropuertos había aparecido ni se había reportado.

Me apresuré por el pasillo y pregunté al piloto: —¿Estamos vivos o es un sueño? Parece que nos han dado por muertos, y le leí el reportaje. —En efecto, respondió; don José me hizo cambiar la ruta y descuidé la obligación de reportar el cambio de plan de vuelo a los aeropuertos en el itinerario. De seguro me he expuesto a que me cancelen la licencia de piloto.

Pasados los momentos de sorpresa y angustia iniciamos una conversación y me enteré que era nativo de la ciudad de Tequila, o sea, éramos paisanos. Entra-

dos en confianza le sugerí: —¿Por qué no nos damos una vuelta por el pueblo y desde el aire vemos cómo está? —Claro que sí, respondió; vamos a Tequila.

Sobrevolamos Tequila y abusando de su buen talante, le pedí que me dejara en Guadalajara y luego prosiguiera su viaje hacia la Ciudad de México. Llegué a casa de mi madre de manera inesperada, saludé y le conté la historia. Sólo pude escucharla murmurar: «Ojalá que hayan volado bajito y despacio».

## Mazatlán

Mazatlán es tal vez el destino turístico internacional tradicional de México. Su ubicación geográfica en el noroeste del país y su relativa cercanía con la frontera norte de México y el Estado más rico de los Estados Unidos de Norteamérica: California, fue propicio para que los primeros turistas llegaran al puerto del Pacífico, primero por mar —los primeros cruceros turísticos arribaron a Mazatlán—, luego por ferrocarril y en cuanto hubo caminos; carretera, en caravanas de casas rodantes y, finalmente, por la vía aérea al iniciarse los vuelos comerciales en nuestro país.

Mazatlán devino un centro turístico antes que Acapulco, Puerto Vallarta, Cancún y Los Cabos. La presencia de estas ciudades vacacionales en el abanico de oferta del país, ocasionó alteraciones en las corrientes turísticas que preferían el puerto, así, Mazatlán ha tenido periodos de auge y de escasas en su turismo.

Mazatlán fue entonces el primer centro turístico de México y si no se desarrolló más allá de sus limitaciones naturales, ha sido por el olvido de los gobiernos federales que han preferido abrir nuevos centros turísticos antes de consolidar a los tradicionales.

Tiene Mazatlán una ventaja sobre otros centros turísticos de México, su economía no depende enteramente del turismo como pudiera ser Puerto Vallarta, Cancún o Los Cabos. El puerto tiene una industria pesquera desde hace muchos años y estando ubicada la ciudad en la ruta del comercio del noroeste su economía es más diversificada que en otros destinos turísticos.

Pero dejemos que los propios ciudadanos de esa región del país nos cuenten algo de la historia y la leyenda de su turismo. Para ello recurrimos a una obra titulada: *Los inicios del turismo en Mazatlán*, proporcionada por su autor, Antonio Lerma Garay:

Sin lugar a dudas una de las principales actividades económicas de Mazatlán es la del turismo, la que envuelve a aquellos viajeros nacionales y extranjeros que visitan principalmente nuestras playas en busca de esparcimiento. Pero, qué es el turismo. Si bien es cierto que en su diccionario la Real Academia Española nos dice que es la *actividad o hecho de viajar por placer* la doctrina amplía ese concepto. Por ejemplo, en su *Diccionario de Viajes y Terminología del Turismo*, Allan Beaver lo define como el «*movimiento de gente, temporal y de corto plazo, a destinos fuera de los lugares donde normalmente residen o trabajan, así como las actividades que realizan en esos destinos*». Es decir, el motivo del desplazamiento, de ese viaje, no únicamente puede ser por placer, sino también por otros propósitos como el religioso, cultural, científico, ecológico, etcétera.

Pero, en primer término debemos dejar en claro cuándo es que nuestra ciudad y puerto comienzan a tener interés para los viajeros, para los turistas. Y para ello es menester dejar en claro qué era Mazatlán durante la primera mitad del siglo XIX.

El año mil ochocientos veinticinco José de Caballero dibujó un mapa de Mazatlán, en él se ve que el poblado se componía únicamente de trece construcciones al noreste del Cerro del Vigía, más la casa del comandante, dos construcciones, ubicadas en el extremo sur de Olas Altas, aproximadamente donde hoy día se encuentra el hotel Freeman; eso era Mazatlán para el año 1825.

El 3 de febrero de 1828 ancló en las aguas mazatlecas la balandra inglesa *Blossom*, cuyo capitán era William Frederick Beechey, para permanecer aquí durante cinco días. Él realizó otro plano de nuestra ciudad, en el cual se aprecia el bajo número de construcciones que había en ella. Años después, el estadounidense Henry Wise se refiere a esta ciudad de la siguiente forma: «En el año 1830 Mazatlán era una miserable villa de indios pescadores».

El transporte, el hospedaje y la alimentación son parte de la industria turística así como la guía del turista. Y, por increíble que parezca, los primeros tres de estos elementos comenzaron a funcionar en nuestra ciudad ya a mediados del siglo XIX. Se tienen noticias de que el primer lugar en Mazatlán que sirvió como mesón ya operaba en febrero de mil ochocientos cuarenta y seis. Esta figura, la casa de hospedaje, al parecer no era conocido en esta ciudad y fue así como una familia judía, originaria de Alemania, utilizó su propia casa para alojar a viajeros y aun locales. En dicho mes y año el citado teniente estadounidense visitó aquellas instalaciones, y describe su experiencia de la siguiente manera: El teniente le preguntó al pordiosero si existía algún lugar donde éste pudiese pasar la noche, obteniendo por respuesta

que existía un local donde se hospedaba siempre que podía. El encobijado guio al marinero hasta una casa de hospedaje. Los dos hombres llegaron a un caserón, cruzaron al portal y se encontraron en un atrio cuadrado rodeado de hileras de cuartuchos, que más parecían pesebres, mismos que eran rentados a residentes permanentes del puerto o a visitantes temporales. En uno de los cuartos vivían el encargado, su esposa e hijo; judíos provenientes de Alemania. William Maxwell Wood explicó a aquéllos el motivo de su visita y se comprometió a pagar por el pobre diablo techo y sustento.

El mismo Henry Wise, señala que durante la invasión estadounidense, él recibía alimentos del hotel Francés. No obstante, no se trataba sino de una fonda o de un mesón, no de un hotel como actualmente los conocemos.

Un evento que causó el paso de miles de viajeros estadounidenses por Mazatlán y que, por ende, impulsó la industria del turismo en esta ciudad fue la Fiebre del Oro de California. Hacia el año mil ochocientos cuarenta y nueve y siguientes fue constante la llegada de estadounidenses habitantes de la costa este. Estos viajaban a puertos mexicanos en el Golfo de México, principalmente Veracruz y Tampico, y de ahí cabalgaban hasta Mazatlán donde se embarcaban rumbo a San Francisco, California, para convertirse en gambusinos. En esta ciudad sinaloense los cansados viajeros encontraban alojamiento para ellos y sus caballos, así como alimentos, en tanto conseguían pasaje al puerto californiano. Sin embargo, los mesones carecían de servicio de comida, y los viajeros se veían obligados a procurar sus alimentos en otros establecimientos.

Precisamente en ese año el gambusino Tomas B. Eastland llegó a Mazatlán y señala: «Como todos los otros pueblos mexicanos, este no tiene hotel, el viajero se detiene en lo que se llama maison (mesón), donde uno alquila un cuarto ‘desnudo’ por un precio al día, procurándose su propia comida de la mejor manera posible». Estas mismas condiciones del mesón son corroboradas por otro buscador de oro, Geo S. McKnight, quien el primero de agosto del mismo año llegó al puerto y asevera: «Llegamos a Mazatlán a las dos de la mañana y fuimos a un masoni (mesón). Dormimos en una parte y pusimos los caballos en otra. Rodeados por una pared de seis pies de alto a la que llaman taberna mexicana. Coma donde le plazca».

Procedente de San Francisco, California, Bayard Taylor llegó a Mazatlán en enero de 1850. Aquí encontró un mesón llamado Gallo de Oro, pero también señala que ya existía «La Fonda de Cantón», propiedad del chino Luëng-Sing, el cual parece ser el primer hotel con servicio de restaurante.

Así lo describió: «Mi siguiente preocupación fue encontrar alojamiento. Había un mesón, una especie de posada nativa; el Ballo (sic) de Oro (Gallo de Oro), una taberna al estilo mexicano, que es suficientemente comfortable; y finalmente La Fonda de Cantón, un hotel chino, operado por Luëng-Sing, uno de los más corpulentos y dignos de todos los Celestes. Su ancho rostro, casi igual en circunferencia que el gong que Chin-Ling, el mesero, tocaba tres veces al día en la puerta, destellaba con una consideración paternal por sus clientes. Sus ojos oblicuos, a pesar de todo, su parpadeo por cualquier oportunidad, parecían contentos por naturaleza y su faja espaciosa hablaba muy bien de vivir obesamente para admitir cualquier duda acerca de la calidad de su mesa».

No había resistencia a las atracciones del hotel de Luëng-Sing, como lo publicitaba su propia persona, y, de acuerdo, hacia allá me fui. El lugar estaba desbordado por nuestros pasajeros, los cuales casi habían terminado con las existencias de huevos, leche y verduras del mercado. La Fonda de Cantón estaba atestada; todos los cuartos estaban llenos de mesas, y grupos alegres, como niños disfrutando de un día de fiesta, estaban apilados en el patio sombreado por palmeras. Chin-Ling no podía cumplir con la mitad de las órdenes; lo llamaban de todos lados y todos lo regañaban, pero nadie podía relajar la gravedad de su extraña cara amarilla.

El sol estuvo intensamente caluroso hasta cerca de la noche, y me enfebrecí corriendo detrás del equipaje, permisos y pasaportes. No me apené cuando el cañón del vapor, al anochecer, señaló su partida, y me quedé en compañía y con la hospitalidad de mi amigo Luëng-Sing. Después que los jugadores de monte habían cerrado su banco en una de las habitaciones y los clientes se habían retirado, Chin-Ling metió un pequeño catre y me preparó una muy buena cama, en la que dormí casi tan profundamente como si hubiera sido un suave tablón.

Para el año 1862 existía el hotel Cosmopolita, que contaba también con restaurante; en este hotel se fraguó un intento de golpe de estado en contra del gobernador Plácido Vega Daza. Otro centro de hospedaje era el Frank Hotel, mejor conocido como American Exchange, propiedad del capitán estadounidense Edward Moore o S. P. Moore, el cual también contaba con servicio de alimentos. Pero a diferencia de los anteriores brindaba un área de esparcimiento conformado por bar y billares; según se anunciaba en la prensa local: «La mesa está provista con lo mejor que el mercado ofrece y anexo al hotel existe un bar y billares donde los mejores licores —seleccionados en San Francisco por el propietario—, se pueden encontrar».



Otro hotel de esa época era el St. Charles Hotel, en la esquina de las calles Recreo y Sacrificio, propiedad de M. C. Martín. Este establecimiento se anunciaba como: «El hotel más grande en la ciudad. Y está ubicado convenientemente. Los dormitorios siempre serán encontrados en buen orden y escrupulosamente limpios».

Para mil ochocientos sesenta y tres se daba cuenta sobre la existencia en este puerto de tres hoteles, uno de ellos el Hotel Nacional. Para el año siguiente además de estos centros de hospedaje había tres restaurantes, aunque ninguno de ellos era de primera clase.

Sin lugar a dudas los primeros turistas que llegaron a Mazatlán con propósitos meramente de esparcimiento, con el fin de conocer estos lares de la hermana República de México fueron los que trajeron los buques provenientes de San Francisco, California. El principal promotor de ese interés lo fueron las crónicas sobre nuestra ciudad y región que publicaban periódicos de esa ciudad como el *Alta California Daily* y el *Evening Bulletin*. Otro fenómeno que avivó el flujo turístico hacia este puerto fue la fiebre minera de Sinaloa y Sonora.

Al proporcionar servicio de transporte de la ciudad hacia poblados de alrededor, las diligencias también pasaron a formar parte de la incipiente actividad turística. El primero de mayo de 1863 salió de Mazatlán la primera diligencia de pasajeros con rumbo a La Noria. La compañía propietaria de este moderno medio de transporte se denominaba First American Stage. El propietario era S. P. Bowman, originario de San Francisco. Y, precisamente, durante esta época existió el hotel de Diligencias.

El estadounidense Henry Edwards, comediante de profesión, llegó a Mazatlán en enero de 1865 y se hospedó en el Hotel Nacional, que desde mayo del año 1859 ya se anunciaba en los diarios locales. Este artista se refirió a dicha casa en los siguientes términos:

El hotel en el que nos hospedamos es el Hotel Nacional y era, por fortuna para nosotros, manejado por una persona que hablaba inglés y que había pasado algún tiempo en San Francisco. El hotel era un edificio grande de adobes, con cerca de veinte cuartos, construido en forma de un cuadrado al centro del cual estaba enteramente abierto, con curiosos árboles y arbustos.

En este cuadrado a veces llegaban manadas de mulas a alimentarse mientras sus dueños hacían lo propio en la plaza abierta, rodeada de enrejado, que formaba nuestro comedor. Los dormitorios de este establecimiento eran de unos dieciséis a dieciocho pies cuadrados y casi de esta misma altura; con pisos de ladrillo y paredes lechadas, en cuyas esquinas grandes arañas y cucarachas hacen su hogar durante el día, para

salir de noche para cazar lo que encuentran. Las arañas, a pesar de ser tan formidables, son inofensivas; y las cucarachas, aunque vuelan en enjambres, les resultan terribles sólo a personas que poseen nervios más débiles que los nuestros. De hecho, debo decir que me gustaron ya que pude seguir mi estudio de entomología sin las usuales caminatas, y estoy feliz de anunciar que he descubierto al menos una nueva especie de cucaracha en nuestra recámara. Fue a este cuarto a donde nos retiramos a descansar después de nuestra primera y larga caminata por la ciudad (¿dije descansar?) ¡Oh!, qué poco aplica esa palabra. Al amante de una cama confortable en la cual la suavidad le rodea, que le adormece hasta el reposo y que a la mañana siguiente le compele a dormir un poco más, enfáticamente yo le diría: «No vayas a Mazatlán». Ahí no hay camas, los lugares que lo engañan a uno son simples catres de hierro sobre los cuales se extiende un pedazo de lona cubierta por una simple sábana; en eso uno se acuesta. Entonces viene otra sábana, una especie de tapa que más parece una cortina que otra cosa; eso se posa sobre uno. Y eso es todo: no hay colchón, no hay plumas ni cobertores. Las almohadas son redondas y duras como si hubieran sido fabricadas con base en madera, y aun para las más duras y pesadas cabezas resulta imposible hacer una impresión. Luego, en adición a esta solemne mofa de cama — puerto de descanso por la que cada mortal cansado clama y disfruta tanto — miles de pulgas hacen su residencia en cada catre y pican y muerden con furia toda la noche totalmente evadiendo la vigilancia y riéndose de tus intentos de atraparlas.

Estas no son como las de los países civilizados, gordas, buenas y de apariencia saludable, que te agarran honestamente y te dan oportunidad de atraparlas; éstas son pequeñas, viciosas y activas que te dan una ostentosa mordida y entonces brincan para morderte otra parte del cuerpo. Se dice que una pulga ordinaria es capaz de brincar doscientas veces su propia estatura, pero estoy seguro que estas proporciones han de ser mucho mayores en el caso de las pulgas de Mazatlán, ya que son más pequeñas y brincan mucho más lejos que cualquier pulga que yo haya visto.

Para 1868 se anunciaba en la prensa local el hotel Iturbide, propiedad de Bartolomé Carvajal y Serrano. El establecimiento se encontraba ubicado frente a la Plazuela Machado y contaba con vista hacia Olas Altas. Para servir mejor a los huéspedes y visitantes en general, contaba con repostería y cantina. Por otra parte, en el local que ocupaba el Boliche de las Américas, calle del Muelle número 42, el día 16 de septiembre del mismo año se inauguró el hotel del Pacífico, propiedad de Antonio Charlioni. En este hotel el precio de hospedaje diario con comida incluida era de un peso con veinticinco centavos o treinta pesos mensuales. El restaurante

de este local servía los domingos macarrones y rabioles. Ambos hoteles contaban con atrios adornados por arbustos y flores nativos de la región, incluidos jacintos y enredaderas.

A pesar de lo señalado con anterioridad es el hotel Belmar, propiedad del inversionista angelino John Bradbury, el que se jacta de ser el primer hotel ya frente al mar (Lerma, 2014).

Por su parte, dos académicos e investigadores de la Universidad Autónoma de Sinaloa, autores de, al menos dos libros sobre el turismo en su Estado, nos ofrecen su visión de la historia:

El turismo en Mazatlán se podría decir que se practica desde que se constituyó como pueblo, debido a que desde sus inicios ha presentado una constante llegada de extranjeros y nacionales de otras regiones, que en razones de comercio o de aventura lo han visitado.

Incluso desde antes de que Mazatlán fuera constituido como un pueblo tuvo la visita de varios extranjeros, basta con recordar las incursiones de piratas como Francis Drake o Cavendish en el siglo xvi. Este último pirata llegaría a Mazatlán a bordo de sus embarcaciones, *Dessire* y *Content*, alrededor del año 1587. Cavendish ancló en las islas de Mazatlán con el objetivo de apoderarse del Nao de la China (ruta comercial entre la Nueva España y Filipinas), Mazatlán adquiriría importancia debido a que fue declarado como puerto por parte de las Cortes Españolas en 1820 y, posteriormente, llegada la Independencia de México, fue declarado puerto abierto al comercio por la Junta Constitutiva del Gobierno Mexicano, el 6 de febrero de 1922.

Esta importancia del puerto sinaloense atraería la atención de los Estados Unidos en materia de comercio, lo que provocó que establecieran uno de los primeros consulados en América en 1926, el cual estuvo a cargo del señor James Lenox Kennedy. Sin embargo, este primer interés por parte de los estadounidenses por Mazatlán era meramente comercial y estaba lejos de verse como un puerto turístico. Aunque de igual manera, sólo se contaba con pocos hoteles, como el Hotel de France, El Central, El Nacional y el Belmar, este último uno de los más modernos en el noroeste del país.

En materia de transporte, el barco constituía el medio de comunicación más seguro para los visitantes norteamericanos a finales del siglo xix, debido a que las vías terrestres eran en ocasiones intransitables, como en las temporadas de lluvias,

además de la inseguridad que representaban al estar plagado de bandidos que asaltaban a los viajeros.

Entre los primeros norteamericanos importantes que visitaron el puerto sinaloense en el siglo XIX podemos mencionar al novelista Herman Melville, quien arribó al puerto en 1885, y comentó de Mazatlán: «Todos vinieron a Mazatlán en aquel tiempo, no sólo norteamericanos, sino también los británicos, alemanes, rusos y franceses. La ciudad era conocida por su entorno hermoso, sus atractivos edificios, banquetes elegantes, magníficos bailes y magnificas mujeres».

Este tipo de comentarios que se hacían por parte de los extranjeros que visitaban el puerto despertaba el interés de sus conciudadanos, por lo que en los primeros años del siglo XX, era la manera más propicia de dar a conocer al mundo, las bondades que poseía Mazatlán.

Por otra parte, uno de los sucesos que sería de gran importancia para los primeros años de la industria turística, fue la llegada del ferrocarril a las costas sinaloenses a cargo de la compañía South Pacific en 1909, que comunicó a Mazatlán con la frontera norte de México y el sur de los Estados Unidos. La importancia de esta vía de comunicación radicó en que tendría una red comercial en el noroeste de México con la frontera sur del vecino país del norte, además significó un transporte seguro para los visitantes americanos. Por otra parte, la empresa ferrocarrilera South Pacific sería de gran ayuda para los primeros años de vida turística de la Perla del Pacífico, debido a que representaría una de las principales promotoras de los paisajes y festividades de Mazatlán en los Estados Unidos, esto con la finalidad de atraer una mayor cantidad de visitantes a esta región de México.

A nivel nacional, de igual manera, las empresas ferrocarrileras Missouri and Pacific, habían llevado a la Ciudad de México a un numeroso grupo de funcionarios ferroviarios para que realizaran la Convención de la Asociación Americana de Superintendentes Ferrocarrileros. Los asistentes a la convención a su regreso publicaron en los diarios de sus localidades y ciudades, lo cual había provocado una segunda excursión que llegó a México el 10 de julio de 1929, a escasos cuatro días de que se creara por decisión presidencial el Comité Pro Turismo.

Otro de los sucesos que vino a incentivar más la naciente industria turística fue la extensión de las vías férreas hasta Guadalajara en 1927, lo que permitió establecer un circuito turístico los próximos años entre la frontera norte del país hasta Jalisco; este circuito se intensificaría con la mejora de los caminos que permitieron la llegada de las primeras caravanas de turistas norteamericanos a Mazatlán. Pero

también, hay que considerar que los barcos seguían siendo quizás el principal medio de transporte en aquella época, por lo que dos de las principales compañías navieras; Estados de México y Mala del Pacífico transportaban grandes cantidades de turistas provenientes de los vecinos países del norte hacia Mazatlán generalmente partiendo de San Francisco, Los Ángeles y Vancouver. *El Demócrata* decía en una nota informativa de 1922:

Gran embarcación que está por visitarnos. Por noticias recabadas por nuestros reporteros tenemos conocimiento de que uno de los primeros días de la próxima semana anclará en este puerto el vapor americano *Ecuador*, perteneciente a la compañía Mala del Pacífico, procedente de San Francisco y de paso para Nueva York vía Canal de Panamá. Cuenta con las mismas comodidades del *Venezuela* y trae a bordo numerosos pasajeros que se pasarán varias horas en la ciudad, antes de salir a su destino.

Por otra parte, para 1929 se contó con la primera visita de la embarcación *Dorothy Alexander*, que transportaba a Mazatlán alrededor de 150 a 200 turistas norteamericanos para disfrutar de las playas, misma cantidad vendría posteriormente cada año.

Entre las principales explicaciones que se pueden dar en torno al incremento que se tuvo en México del turismo norteamericano en ésta década, se puede mencionar la crisis de sobreproducción que afloró masivamente en Estados Unidos y que empujó una prolongada recesión económica en este país, que ya representaba la primera potencia industrial del mundo, incidió en una drástica disminución de turistas norteamericanos hacia Europa y su reorientación, aunque parcial, hacia México.

[...] Como parte de la expansión naviera, la Panamá Mail abrió sus oficinas en 1932, y la compañía Grace Line ofrecía los destinos de Los Ángeles, el cual se cubría en 55 horas; a San Francisco se llegaba en 25 horas más; a La Habana se hacían 10 días y a Nueva York 13. De igual manera, llegaban a Mazatlán yates turísticos de lujo, como el *Intrepid*, que trasladaba parejas adineradas de Nueva York, cruzaba el Canal de Panamá, y hacía escala en Acapulco y Mazatlán con destino a San Francisco. Era frecuente que hombres de negocios, hicieran escala en Mazatlán, procedentes de las grandes ciudades de Estados Unidos, como sesenta de ellos que representaban a la empresa Building and Loan que, a bordo del vapor *Santa Elena*, desembarcaron en el puerto el 18 de octubre de 1938.

En lo que corresponde a la aviación en el puerto para la década de los treinta se estaba empezando a tener la llegada de vuelos importantes. Sin embargo, sólo se limitaba al ámbito nacional. Esto se veía reflejado con la apertura, el 18 de octubre

de 1931, del servicio aéreo entre Mazatlán y La Paz, y el de Torreón-Mazatlán con escala en Durango. Para 1932 el vuelo Mazatlán-La Paz cerró sus operaciones, y en compensación a la suspensión de este servicio al año siguiente comenzaron las operaciones con la ruta a Ciudad Obregón. En 1933 Aerovías Centrales Occidentales de la Ciudad de México abrió el vuelo Mazatlán-Nogales y en 1935 reinstaló el vuelo que, anteriormente, hacía de la Ciudad de México a Los Ángeles, haciendo escala en Mazatlán, Guadalajara, Hermosillo y Mexicali.

[...] En lo que corresponde al turismo carretero, para esta década de los treinta era escaso, debido principalmente a lo intransitable de los caminos que existían de Mazatlán a la frontera norte. Esto aunado a que representaban una inseguridad producto de la violencia que entonces existía, como los asaltos a los turistas que decidían aventurarse de manera heroica por estas vías terrestres. Un ejemplo de ello, fue la caravana que llegó a la tierra de la tambora en 1933, que constaba de alrededor de seis carros, y de los cuales se esperaba mayor número de vehículos, pero debido a lo accidentado de los caminos esta caravana no pudo ser más numerosa.

El turismo carretero empieza a tener trascendencia para la «industria sin chime-neas» sinaloense con la inauguración de la carretera que conectaría a Mazatlán con la ciudad fronteriza de Nogales en 1948, provocando la llegada de los primeros *tráiler house* o casas rodantes.

Indudablemente, para la década de los cuarenta las vías de comunicación más importantes de Mazatlán las seguían constituyendo el ferrocarril y el vapor debido a, como señalamos anteriormente, la seguridad que representaba viajar por estos servicios, además que representaba una carretera que finalizó su construcción en 1948, la cual conectaba al noroeste del país con los Estados Unidos, representó una nueva alternativa para los visitantes norteamericanos. Ese mismo año el ciudadano de origen estadounidense, Wally Byam, el primer y más importante organizador de caravanas de esos transportes en la Unión Americana, editor de la revista *The Caravan*, y un personaje histórico en viajes terrestres internacionales a México, entre ellos un trayecto que partía de Arizona, en Estados Unidos, y llegaba hasta Acapulco pasando por el puerto sinaloense.

[...] La expansión y el acondicionamiento de los tramos carreteros en México, aunado al fortalecimiento de la industria automotriz, en la segunda parte del siglo xx, significó un importante flujo turístico para el país por esta vía, al igual que para las playas de las tres islas. Por otra parte, el turismo naviero y el ferroviario se desmoronaban en torno a la afluencia de extranjeros que los utilizaban, esto también

provocado por el despegue de la industria aérea. Pero para el puerto de Mazatlán el turismo a través de estas dos importantes vías seguía siendo trascendental, sobre todo el turismo naviero.

En lo que corresponde al turismo naviero contrario al turismo ferroviario, seguía manteniendo una importante participación en las playas mazatlecas. Producto de esta importancia, en 1952, se anunció por parte del Lic. Agustín García López quien fungía como secretario de Comunicaciones y Obras Públicas, la creación del servicio de *Ferri Boats* de La Paz a Mazatlán, lo cual constituiría una obra fundamental para la vida turística del puerto en años posteriores. Esta vía de comunicación marítima sería años después una ventaja competitiva debido a que se establecerían circuitos turísticos a través de esta ruta, lo que se sumaría a los atractivos turísticos ya existentes en la «Perla del Pacífico». De igual manera en diciembre de 1954, se tenía la llegada de un barco de la armada de los Estados Unidos con más de mil tripulantes. Aunque estos tipos de embarcaciones que constantemente llegaban a las costas mazatlecas no gastaban en hospedaje, y en ocasiones ni en la comida, regularmente sus tripulantes descendían a disfrutar de las bellezas que ofrecía el puerto, haciendo gastos menores, pero que eran aprovechados por los comerciantes porteños.

Para 1955 el turismo naviero tendría un gran avance con la inauguración del servicio marítimo proveniente de Los Ángeles, cuya primera embarcación tomaría el nombre de *USS Mazatlán*, la cual arribaría a Mazatlán en junio, organizando el gobierno local una gran recepción. Este servicio sería una vía importante para que miles de californianos visitaran nuestras playas, así como también representaba una nueva alternativa para los norteamericanos de esa época (Santamaría y Espinoza, 2011).

#### ANÉCDOTA

Camino Real había abierto sus puertas al turismo internacional en 1968. Como responsable de la división de operaciones de la cadena hotelera Hoteles Camino Real, en el país, tenía como una función de rutina el visitar periódicamente todos los hoteles operados por la compañía. Así, me familiarice con la belleza y la grandeza de Mazatlán; con la apertura de sus gentes, su contagiante alegría y sus increíbles frutos del mar, en especial los camarones, los callos, el aguachile, el abulón —cuando todavía se obtenía—, y sus restaurantes típicos tradicionales como el emblemático y tradicional Mamucas, ubicado en el centro de la ciudad.

Por ello, cuando tuve que dejar de visitar Mazatlán por razón de que me fue asignado un asistente como «subdirector de operaciones», sentí en el alma y en el estómago la decisión superior.

Dino Vondjidis, de origen griego y egipcio, nacionalidad canadiense y experto hotelero vino a cubrir esa parte del país con los hoteles del Pacífico. Hablaba varios idiomas, pero mascullaba el castellano.

En el mes de octubre de 1975 acosó a Mazatlán el poderoso huracán Oliva, de triste memoria. Por razones desconocidas hasta ahora, no tuvimos en las oficinas centrales en la Ciudad de México noticias oportunas del meteoro para haber suspendido el viaje de mi flamante asistente a Mazatlán. Lo cierto es que al llegar al aeropuerto Dino alquiló un auto para trasladarse al hotel ubicado al extremo norte de la zona de playas del puerto.

En el camino y comenzando los fuertes vientos más la lluvia, con pobre visibilidad, Dino no pudo ver a un pobre hombre que se atravesó en la carretera tal vez caminando con prisa por el mismo motivo; buscar refugio. El caso es que el transeúnte fue arrollado de manera accidental, por Dino, quien por su situación de extranjero se asustó e imprimió velocidad al auto rumbo al hotel Camino Real. Sin embargo, en el trayecto, arrepentido de haber dejado a aquel hombre tirado en la carretera, sin auxilio, decidió regresar a la escena del accidente. Cuál no sería su sorpresa al encontrar en el lugar a mucha gente rodeando al herido; una ambulancia y una patrulla de la policía. Reconoció ser el responsable de la tragedia. Sin embargo, fue detenido y llevado a la comisaría.

En la oficina de la policía el jefe, reconociendo que se trataba de un extranjero que no se comunicaba bien en castellano, entabló el interrogatorio de rigor. Fue entonces que el jefe descubrió que Dino era masón al igual que él. En consideración a su condición de extranjero, ejecutivo de un hotel prominente y, sobre todo, ser masón, fue alojado en una celda provisional mientras se desahogaban las pesquisas y demás tramites que en esos casos son pertinentes.

Por la noche, el huracán cobró bríos y los fuertes vientos acompañados de lluvia azotaron con furia la ciudad; la débil construcción de la cárcel municipal se derrumbó, los guardias desaparecieron y los presos huyeron del lugar. Al amanecer Dino hizo su aparición en condiciones desastrosas en el *lobby* del hotel Camino Real ante la mirada atónita de quienes estaban de guardia, ya preocupados por la ausencia del jefe que nunca había llegado porque había preferido ser responsable ante el accidente que sufrió en el camino.



## Monterrey

A veces, el destino de los hombres es marcado para seguir caminos en su vida, sin relación aparente con su pasado. Es el caso de quien esto escribe. De visita fortuita en la ciudad de Monterrey encontró el camino que le llevaría a encontrar su modo de vida, la hotelería, es decir; su oficio, y por añadidura una esposa y una familia.

«Mesones y hoteles [...] Son puntos para habitar transitoria y permanentemente, por los que se están yendo y por los que están llegando» (Zavala y López, 2004: 9).

[...] Destacan los orígenes de las ferias a partir de 1825, el primer decreto sobre mesones y casas de hospedaje público de 1849, el desarrollo de Monterrey como centro del noreste, su crecimiento comercial e industrial y la introducción de los ferrocarriles a partir de 1882. Con todo ello los mesones y hoteles pasan a ser parte diaria de la vida de la capital del Estado.

Mesones y hoteles en el cambio del siglo XIX al siglo XX, tienen de referencia el comercio activo, la industria en expansión, el periodismo diverso, las colonias de extranjeros, lo que aunado a la llegada del cinematógrafo y los primeros automóviles enmarcan este capítulo junto a la estabilidad que dio al Estado el gobierno de Bernardo Reyes (1887-1909) y la nueva era de la Revolución Mexicana (Zavala y López, 2004: 10-11).

Los autores mencionan como:

El más antiguo Mesón del Nuevo Reino de León, el que estuvo ubicado en la Hacienda de los Muertos, sobre el camino de Monterrey a la Villa de Saltillo. Este lugar era propiedad de Alonso Díez de Camuño quien había llegado a la región en 1621, procedente de Zacatecas.

Otro Mesón fue el de San Antonio, el cual todavía brindó servicio durante varias décadas del siglo XIX.

Estos mesones constituyen los antecedentes de los actuales hoteles.

Para el siglo XIX, se propagan las ferias en varios lugares del país. La gente asiste a comprar o vender artículos y a divertirse. Se hace evidente la necesidad de crear lugares donde atender a los visitantes.

En su *Historia moderna de México*, Daniel Cossío Villegas, recuerda que los hoteles eran de lo más originales y cómicos. Las divisiones entre un cuarto y otro consistían en una cortina de manta ordinaria, por cuyo tejido, se podía ver lo que pasaba en la casa del vecino. El mobiliario estaba integrado por una pequeña mesa de madera y dos sillas, un candelabro y un cacharro de barro (Zavala y López, 2004: 14-15).

Los autores del libro que comentamos:

[...] localizaron un Decreto sobre Mesones y Casas de Hospedajes Públicos, el cual se aprobó el 30 de julio de 1849, siendo Gobernador del Estado, José María Parás y Presidente del Congreso del Estado, Manuel María de Llano.

Además localizaron en el Periódico Oficial del Estado, de ficha 19 de enero de 1854 —hace 150 años—, un aviso anunciando el Hotel de San Carlos, en el cual la tarifa era de 18 pesos mensuales. También se cobraba el estacionamiento: eran siete pesos mensuales por las caballerizas.

Por esa misma época se establecieron habitaciones convenientes para utilizar los baños termales existentes en el Topo Chico.

Tres años después, en 1857, aparecen el Hotel de Monterrey y el Hotel Francés. En 1860 abre sus puertas el Hotel del Águila de Oro (Zavala y López, 2004: 15).

[...] Hace más de cien años, en 1895, se publicó un directorio de la ciudad de Monterrey, en el cual se habla de los Hoteles Marble, de la Plaza, de Monterrey, Hidalgo y Aurora. En los albores del siglo xx, al levantarse el censo de 1900, Monterrey contaba con 18 hoteles y siete mesones. Algunos de estos eran el Iturbide, el León, el Monterrey y el Windsor.

El actual Hotel Ancira se empezó a construir en 1909 y se llamó originalmente Gran Hotel de Monterrey».

Para 1923 se localizaban en Monterrey, entre otros, los siguientes hoteles: Ancira, Iturbide, Continental, Imperial, Saboy y Palacio.

Actualmente el área metropolitana cuenta con importantes y numerosos hoteles, entre ellos están: el Ancira, el Ambassador, el Monterrey, el Río, el Colonial, el Joleit, los Antarisuite, el Presidente Intercontinental, el Crown Plaza, y varias franquicias como Holiday Inn, Howard Johnson, Hampton Inn, Best Western, Fiesta Inn, Hilton, Four Points Sheraton, Quinta Real y muchos más (Zavala y López, 2004: 15-16).

### *Elogio a Monterrey*

Belleza y cultura es lo que el visitante respira cuando disfruta de sus museos, plazas y jardines. Si bien, Monterrey no es una ciudad que pueda presumir de monumentos coloniales, si puede hacerlo sobre sus vastas instalaciones de solaz y diversión para sus ciudadanos y visitantes que al fin de cuentas es calidad de vida.

Con un sistema vial envidiable que construyeron al aprovechar ambas riberas del río Santa Catarina, más vías rápidas que conectan con los centros económicos y comerciales, la vialidad es un problema menor en esta ciudad de prosperidad y oportunidades.

Entre las novedades que encontramos fue el paseo de Santa Lucía, vía de agua que permite paseos en lancha en una región con escasez del líquido, emulando tal vez el paseo del río de la ciudad de San Antonio en el vecino estado de Texas. Al igual que allá, múltiples bebederos y comederos pueblan su ribera, creando lugares de esparcimiento para ver y ser visto por propios y extraños. Un enorme y gordo caballo, obra del artista colombiano Botero, trepado en adecuado zoclo sobre la plaza Zaragoza es una muestra de arte que ciudadanos consientes junto con los gobernantes han regalado a la comunidad. Orgullo de la ciudad son dos museos ubicados frente a la Gran Plaza siendo uno el Museo de Historia Mexicana y el otro el Museo de Cultura Noreste.

En aquellos años, Monterrey era una ciudad fea comparándola con Guadalajara. Con el paso del tiempo la «Perla Tapatía» se quedó gozando de su fama de muchacha bonita mientras los años hacían estragos en su faz, mientras que Monterrey trabajaba y crecía económicamente para después, gracias a un gran gobernador, transformarse en una ciudad pujante, rica y hermosa.

Siempre que viajo procuro interesarme por la historia de los lugares que visito y en esta ocasión recurrí a las notas de un historiador, sociólogo, antropólogo y ante todo buen mexicano por adopción, Gutierre Tibón, quien en su libro *Aventuras en México, 1937-1983*, relata sus impresiones de Nuevo León durante su visita a la entidad en el año de 1955.

Nuevo León nació de un sueño de grandeza de Luis Carbajal el viejo, cuando era alcalde de Tampico. Se fue a España y obtuvo de Felipe II una provisión para cubrir, pacificar y poblar un inmenso territorio al poniente y al norte del río Pánuco. En Toledo, un día de primavera de 1579, el rey y Carbajal decidieron que aquellas comarcas, en gran parte incógnitas, se llamarían el Nuevo Reino de León, para

recordar el antiguo, gema de la Corona española. Nuevamente en Tampico, Carbajal inicia su conquista, funda la ciudad de León, que hoy se llama Cerralvo, y la Villa de San Luis, que más tarde se conocerá como Monterrey. Nueve años de exploración, pacificación y gobierno. El Nuevo León de Carbajal se extiende por Saltillo, Zacatecas y Durango, hasta el océano Pacífico. Nueve años dura el sueño de grandeza neoleonense, que termina, como sabemos con la prisión de Carbajal en los calabozos de la Inquisición, en la Ciudad de México, acusado de «haber guardado y creído la muerta ley de Moisés».

Muerto el conquistador, el reino se despuebla. Pero he aquí el brazo derecho de Carbajal, Diego de Montemayor, que penetra otra vez en Nuevo León. La Villa de San Luis es rebautizada Ciudad Metropolitana de Nuestra Señora de Monterrey. Metrópoli, porque estaba destinada a ser la capital, y Monterrey, en honor del Virrey de la Nueva España, Gaspar de Zúñiga y Acevedo, conde de Monterrey.

La Monterrey originaria es una modesta villa de Galicia cerca de la ciudad portuguesa de Chaves; tiene 48 habitantes y su principal orgullo es el Castillo de los Condes; pero la Monterrey nueva, a principios del siglo XVII, era más modesta aún. El obispo de Guadalajara que la visitó, la llamó «un lugarcito de españoles de veinte vecinos escasos...» y de estos vecinos dice que «son pobres, que aún no tienen casas de adobes, sino de palizadas embarradas» (Tibón, 1983).

La humilde aldea de entonces se ha transformado en una ciudad floreciente y poderosa, en una auténtica metrópoli con trescientos cincuenta mil habitantes (1955): y Nuevo León es hoy una de las regiones más ricas y prósperas del país. Al cabo de tres siglos y medio el sueño de grandeza neoleonense de Luis Carbajal se ha realizado al fin, y en forma que se antoja milagrosa.

¿Por qué milagrosa? Por ser Nuevo León, en su mayor parte, semiárido. Sólo una pequeña porción de su territorio es cultivable, y de ella menos de la mitad puede ser irrigada. Los pastos son pobres y secos, los bosques, escasos. Monterrey no podía transformarse en un centro próspero de agricultores, ni de ganadería o de explotación forestal. ¿Entonces? Dice un insigne psicólogo contemporáneo que ser hombre quiere decir sentirse inferior o pasar de la inferioridad a la superioridad. Es lo que hicieron los regiomontanos en este siglo, transformando su pobreza en una de las mayores riquezas de México. Monterrey se ha vuelto una gran ciudad industrial, una ciudad de trabajo intenso y de ahorro.

El milagro neoleonés se parece al suizo. El esguízaro, como le llamaban despectivamente en España, era tan pobre que tenía que ir de bracero a otros países o servir como soldado mercenario. Ingrato el suelo en Suiza y en Nuevo León; duro y extremo el clima: frío allá, cálido aquí. Pero en ambas partes, las duras condiciones de la existencia forjaron a los hombres. Encontraron su salvación, su nueva razón de ser, en la industria. El pobre esguízaro de antaño se transformó en el suizo de hoy, el individuo que tiene el máximo poder adquisitivo en el mundo; a quien respetamos y admiramos, además, por el alto grado de su educación. También el regiomontano es la resultancia, en su personalidad física y moral, de una elaboración de siglos.

Desde luego, lo que más impresiona en Monterrey es la atmósfera de fuerza moral, de disciplina y responsabilidad colectiva: la misma que se respira en Suiza.

La vieja fundidora ya no existe, en su lugar un extenso parque de cultura y esparcimiento muestra lo que se puede hacer cuando hay voluntad política y verdadero interés por el pueblo; museos, teatros, talleres culturales, hoteles y un moderno Centro de Convenciones y Exposiciones ocupan el lugar de los antiguos molinos de mineral férreo.

El Monterrey moderno también ofrece al visitante una gastronomía propia y vigorosa: su famoso cabrito al pastor, guisado o en fritada, sin faltar los machitos y los frijoles charros. Las tortillas de harina, agujas de res, cortadillo y el típico asado de puerco (que es un guisado de carne de cerdo con chile colorado, por lo tanto, de asado sólo tiene el nombre). Las gorditas de harina que no son ni acompañamiento ni postre, pero que son deliciosas, así como las gorditas de piloncillo. De una inmensa gama de dulces suculentos: naranja en conserva, glorias de leche, dulces de nuez, leche quemada, empanadas de calabaza, pan de Agualeguas y semitas de anís. Como celoso vigía de la cultura gastronómica de la ciudad, La Luisiana, un restaurante de comida francesa y continental, persiste en su ubicación original frente al parque Hidalgo desde hace más de medio siglo. Digno representante de la otra gastronomía de Monterrey y testigo de otras épocas, da la batalla a las nuevas cocinas «de fusión» y de ilusión, para los gastronomos serios, que todavía los hay.

### *Remembranzas de un gran hotel*

El Gran Hotel Ancira de mis recuerdos es una hospedería con clase mundial. Comenzando con su sobrio edificio de reminiscencias francesas, de boga a prin-

cipios del siglo xx y su interior con un *lobby* impresionante: amplio, de doble altura, majestuoso y hermoso (se antoja que los grandes *lobbies* que los hoteles Hyatt pusieron de moda en la década de los años setenta se inspiraron en el Ancira). Su magnífica escalera en espiral; lujosa, invitante, más propia de un palacio —que es a propósito como los franceses llaman a sus grandes hoteles: Hoteles Palacio. Al acceder al hotel por la antigua entrada que se ubicaba en la esquina de la calle Hidalgo, frente al parque, el viandante quedaba maravillado de la espléndida vista del *lobby*, con la discreta entrada a la cantina al lado derecho y seguida de una fila de comercios finos. Enfrente una terraza alzada amueblada con comfortable sillería fuese para degustar un café o una copa de media tarde.

Por las mañanas, se podía desayunar en la terraza del restaurante Las Flores, lugar preferido por los magnates que ahí se reunían a concertar sus negocios o conocer de primera mano las noticias del día. Solía uno ver a políticos de altos rangos con el mismo gobernador, alternando con empresarios o artistas. Una dama anciana en vestido negro con toques de brocado blanco en el cuello y toque sobre el pelo, solía hablar en voz alta con los jilgueros mientras recogía las negras cubiertas de las jaulas para devolverles la luz y alimentarlos.

En la misma terraza, por las tardes, un dueto vestido con formalidad sacaba melodías al piano y al bajo, inundando toda la estancia con música culta pero ligera que sin estorbar a las conversaciones hacía el momento agradable a quienes preferían degustar un cóctel o un whisky mientras llegaba la hora de la cena.

El viejo ascensor de doble puerta, operado por elevadorista elegantemente uniformado subía y bajaba trayendo huéspedes al centro de actividad del hotel, mientras que el personal del comedor con el estirado «maestro de boca» al frente, en formal *attire* les daba la bienvenida y les guiaba a su mesa para dejarlos en manos del capitán y sus capaces meseros. *Maitre* y capitanes de etiqueta y meseros con pantalón negro y chaleco corto de rayas verdes y mangas largas de negro color, era el uniforme oficial de este templo de la gastronomía.

En alguna ocasión, con la terraza del bar pleno de parroquianos de la alta burguesía regiomontana, animados con la música que en esta ocasión había perdido su formalidad entonando música alegre y mexicana, y con la presencia en el grupo de una artista del momento: la señora Silvia Pinal, en sus años juveniles, se atrevió a subir al piano de cola y zapatear gustosamente ante las carcajadas de la parroquia y la angustia de músicos y personal de servicio.

A finales de la década de los cincuenta residí en Monterrey por algún tiempo trabajé en el Gran Hotel Ancira, la hospedería de lujo de aquellos años. Desde entonces, todo fuereño importante se hospedaba en el Gran Hotel Ancira, que además tenía una cocina y pastelería «de gran carta», al estilo del viejo mundo. Ahí rondaba con frecuencia don Carlos Prieto, dueño principal de la compañía Fundidora de Fierro y Acero de Monterrey, la acerera local. Otro magnate que con frecuencia teníamos como huésped era el señor Jacuzzi, famoso industrial fabricante entonces de las bombas del mismo nombre. Con frecuencia, durante las tardes se organizaban tertulias informales de hombres de negocios que ahí decidían, de seguro, el porvenir de su ciudad; hombres, todos ellos con apellidos del terruño: los Sada, Garza, Montemayor, González, Cantú, Cavazos, Caballero, Tijerina y muchos más.

Cuando arribé al Gran Hotel Ancira atendiendo un anuncio que buscaba un dependiente para su fuente de sodas que hablara inglés, me presenté al hotel y solicité el puesto. Naturalmente, no conocía ni las fuentes de soda ni sus ingredientes, pero sabía hablar el idioma inglés. No me contrataron entonces para el puesto, pero me vieron cualidades de contador y fui a dar al turno de noche a esperar que el servicio cerrara para contar y resguardar los cubiertos de plata que se usaban en el servicio. Corría entonces la leyenda de que en sus inicios el hotel acogía, durante el tiempo de la revolución, a general que tomaba la plaza. Así, caballos, carruajes y soldados aglomeraban el patio que con el tiempo se convirtió en uno de los primeros *lobbies* de hotel de una elegancia única y original, obra de uno de los arquitectos más famosos de la época; don Mario Pani.

Cuando en el año 1957 el Gran Hotel Ancira en la ciudad de Monterrey se terminó de remodelar con un lobby impresionante, un restaurante de primera categoría y un *boîte de nuit*, los señores propietarios de la hospedería decidieron ofrecer a la ciudad una gastronomía de primer mundo. Para lograrlo contrataron un *maitre d'hôtel* profesional quien puso como condición para trasladarse desde la Ciudad de México, el traer consigo toda una brigada de cocina y sala. Don Vicente Tavano, nombre de uno de los *maitres* más profesionales que han arribado a estas tierras había venido de su natal Italia para trabajar en el Hotel del Prado de la capital. Llegaron a Monterrey el chef de cocina, un «chef de partie» y tres capitanes, todos ellos italianos. En el hotel ya existía un departamento de panadería y pastelería de alta calidad a cargo de un hermano de uno de los propietarios del hotel; don Arturo Torrallardona.

La carta del restaurante Las Flores, en el servicio de cenas contenía no menos de 40 platos procedentes de varias cocinas clásicas europeas. Diariamente se reproducía impreso el «Menú del día» con otros 20 platos que enriquecían la oferta gastronómica con los platos del día para lo cual se utilizaban los productos de temporada o lo que se conseguía en el mercado. Esta gran oferta gastronómica emulaba a los mejores restaurantes de las capitales europeas, por lo tanto, en esos tiempos se comía en Monterrey como en los mejores lugares del mundo.

La estructura de organización del departamento de alimentos y bebidas seguía un modelo continental; el *maître d'hôtel* era el responsable de cocina, bar y servicio, incluyendo eventos especiales de banquetes. La figura de gerente de alimentos y bebidas adoptada en nuestro país años después, jamás llenaría las funciones de un «*maître*» profesional educado a la europea.

Siempre admiré la figura esbelta y elegante de don Vicente; a medio día vestido de media etiqueta con pantalón a rayas grises, corbata negra y saco gris. Caminaba por la sala con la seguridad de un matador consagrado y aun cuando su faz siempre fue formal, al primer pretexto esbozaba una sonrisa que cautivaba a huéspedes y empleados. Por la noche, el smoking era obligatorio, y allá vamos dos capitanes italianos un catalán y un mexicano. Todos entusiastas convencidos de que nuestro trabajo era una actividad privilegiada, digna y única.

Muchos platos se preparaban o terminaban de preparar en «garridón» frente al comensal, para lo cual los capitanes recibían un entrenamiento adecuado en la cocina del hotel. El arte de trinchar tiene sus antecedentes en el Medioevo, se apreció en todas las cortes europeas y se conservó mientras se respetó la cocina clásica francesa e italiana.

Siendo así las cosas en el Gran Hotel Ancira tuve que hacer un viaje en avión a la Ciudad de México en busca de literatura que me ayudara a no sentirme inferior, profesionalmente, que mis colegas europeos. Encontré lo que consideré la biblia de la cocina y la gastronomía: la obra maestra de Auguste Escoffier, cocinero de reyes y rey de los cocineros. A diario, al recibir por la mañana la impresión del menú del día buscaba en mi «Biblia» el significado de nombres, términos y palabras desconocidas que aparecían en la carta: Dugleré, Longchamps, Murat, Waleska, etc. etc. nombres de lugares y personajes históricos que los chefs clásicos trataban de immortalizar en sus creaciones culinarias. Al llegar a trabajar al Gran Hotel Ancira hablaba español, inglés y francés que había estudiado en Guadalajara; la convivencia con mis colegas me hizo apren-



der a comunicarme en italiano. Un día el señor Tavano me ofreció el puesto de Capitán de comedor, mismo que acepté como un reto personal pues desconocía muchos detalles del servicio de mesa en un restaurante de primera clase.

Los capitanes deshuesábamos con destreza y rapidez lo mismo un lenguado que un pollo recién salido del horno; preparábamos los «Escalopines de ternera a la romana» frente al comensal, un «Filete de res en boite» o un «Baked Alaska». De hecho todo el servicio salía de la cocina en fuentes de donde se servía al plato del comensal con movimientos elegantes y precisos. Jamás he olvidado un incidente que me hizo reconocer aún más y admirar a mi maestro como un profesional; un cliente se quejó sobre la naturaleza de un platillo. El señor Tavano lo escuchó, ofreció disculpas y prometió que en un momento tendría su platillo como debía de ser. Apresuró el paso hacia la cocina con el plato en la mano y apenas traspuso las puertas dobles, se quitó el saco, preguntó iracundo al chef si no sabía preparar la vianda en cuestión y pasando al lado de los fogones procedió a prepararlo él mismo ante la mirada atónita de cocineros, meseros y el propio chef de cocina. ¡Esos eran los *mâitre d'hotel* de antes! Obviamente me aficioné a la comida italiana y cuando nos reuníamos a socializar, cocinábamos pasta y una salsa boloñesa que permanecía largas horas sobre el fogón.

El ambiente en la sala era muy diferente a lo que sucedía en la cocina. En el comedor escuchábamos con deleite, —al principio— música clásica ligera como *Las cuatro estaciones* de Vivaldi, pero cuando la cinta se repetía a diario comenzamos a despreciarla. Sin embargo, cuando después de años escucho esa música divina vienen a mi mente los tiempos felices que goce en el seno de un gran hotel, con gente profesional y sobre todo, y sin saberlo entonces, haciendo historia.

## Puerto Vallarta

*Sin las añoranzas del glamur de Acapulco. Sin la modernidad de Cancún y su Riviera Maya. Sin las envolturas de oropel de otros destinos del Pacífico mexicano. Puerto Vallarta destaca en el horizonte turístico de México con naturaleza singular y carácter único.*

Habiéndose nutrido el antiguo Las Peñas, con las gentes nobles y laboriosas que bajaron de la sierra para enamorarse del mar, el antiguo poblado de pescadores devino un destino turístico mágico y encantador, gracias a la visión de

aquellos primeros pobladores que supieron valorar las bellezas prístinas de la gran bahía de Banderas.

Si el motivo de don Guadalupe Sánchez, primer visionario asentado en estas tierras, fueron las ricas minas del Cuale, arroyo arriba del actual barrio romántico del pueblo. No tardaron mucho sus seguidores y descendientes en redescubrir vetas más duraderas para enriquecer la vida del nuevo pueblo: el turismo.

Puerto Vallarta ha evolucionado de un pequeño destino exclusivo y consreñido a su área urbana, para convertirse en lo que es hoy en día: Un destino maduro, accesible por aire, mar y tierra por modernas vías de comunicación. Con una amplia oferta hotelera y de servicios y un creciente número de atractivos. El área de interés turístico alcanzable, teniendo como base a Puerto Vallarta, en un radio distante 2 horas en automóvil es un nuevo motivo para visitarla.

La ciudad misma está siendo remozada para recuperar sus añejos encantos y dejarse enamorar de nuevo por las gentes del centro del país, a quienes ha recibido durante años, con los brazos abiertos.

### *Datos de la historia prehispánica*

Puerto Vallarta es una ciudad relativamente joven, pero no por eso deja de tener historia. Una historia que se inició hace poco más de 150 años con el establecimiento de un rancho que se llamó Las Peñas. De su fundación sólo existen recuerdos; los recuerdos de aquellos que hace medio siglo ya eran ancianos (García, 2005).

Desde cualquiera de las colinas en las que se encuentra asentada parte de la ciudad se puede apreciar, en toda su extensión, la hermosa Bahía de Banderas, que como herradura se abre al poniente. Está considerada como una de las más grandes y bellas del mundo y en su ápice, a los lados del río Cuale se encuentra Puerto Vallarta.

Frente a Puerto Vallarta, y a corta distancia de Punta de Mita, se encuentran unos islotes que en siglo XVI se conocían como islas del Tintoque y ahora se llaman Las Marietas.

El Valle de Banderas, del cual forma parte histórica y geográficamente Puerto Vallarta, ha sido un área importante desde antes de la Conquista española. Los indios de la región lo llamaban en su lengua «Ciutla», con el significado de plumaje. Otra opinión propone que el nombre de «Xiutla», cuyo significado es hierbazal o lugar donde crece la hierba.

En los últimos años el INAH ha realizado estudios arqueológicos en la zona de Ixtapa y Puerto Vallarta (Ixtapa es una población prehispánica contigua), y los resultados obtenidos son de gran importancia. Entre los objetos prehispánicos encontrados en Ixtapa hay algunos que fueron fechados por medio del Carbono 14 entre 380 y 220 años a. C., pero la mayoría pertenecen a la cultura llamada Aztatlán, que floreció entre los años 900 y 1200 d. C.

Según la crónica Miscelánea de la Santa Provincia de Jalisco, del padre Antonio Tello, cuando los españoles llegaron a Tintoque había más de veinte mil indios esperándolos a la entrada del pueblo. Estaban armados con arco, macana y dardos arrojados y cada uno traía en la mano y en el carcaj una banderilla de plumería de diversos colores. Los españoles portaban cuatro estandartes reales, y uno con la imagen de la Purísima Concepción al frente y una cruz por detrás.

Por eso los españoles llamaron a este valle, de Banderas, por las que traían los naturales de aquella provincia y por haberlos vencido con la bandera de la Virgen, y así se llama hasta hoy.

#### *Datos del despegue turístico de Vallarta*

Todos los pueblos tienen una leyenda y una historia. Puerto Vallarta no es excepción. La leyenda dice que su despegue como destino turístico fue la filmación de una película norteamericana con artistas fulgurantes de Hollywood: La Noche de la Iguana. Sin embargo, dado la mediocridad de la cinta, es de dudarse que haya recorrido el mundo.

El pretexto fue el escándalo romántico escenificado fuera de los foros: la presencia en la ciudad de Elizabeth Taylor quien vino en persecución de Richard Burton, actor que participó en el film y su vivencia en el pueblo. Quien sí se enamoró y vivió en Puerto Vallarta por muchos años fue el director de la película: John Huston.

En 1969 Puerto Vallarta aún era un pueblo polvoriento, pero bonito. Se decía y se veía que muchas edificaciones habían sido construidas con ayuda de burros. Estos animales se utilizaban para subir las escarpadas laderas de los cerros cargados de materiales de construcción.

La hotelería turística internacional tenía presencia en el hotel Posada Vallarta y en el Garza Blanca, éste último más alejado de la población y ubicado camino a las hermosas playas Gemelas y al poblado y playa de Mismaloya.

Hospederías modestas eran los hoteles Rosita, Paraíso y Océano, ubicados en el centro del pueblo y frente a lo que mucho después de que se erigieron, se construiría el malecón tal como ahora lo conocemos.

El hotel Camino Real, al sur de la ciudad, ubicado en una de las playas más hermosas del pueblo, con doscientos cincuenta habitaciones de lujo, era lo máximo en este tipo de instalaciones y desde el principio se convirtió en la hospedería favorita del turismo nacional proveniente de Guadalajara, el Distrito Federal y las ciudades del Bajío.

En cuanto al turismo extranjero, proveniente en su mayoría de California en el invierno y de Texas en el verano, Camino Real y Puerto Vallarta se convirtieron en el símbolo de México.

Era la época del turismo individual, cuando sólo los grupos de «incentivo» o «afines» existían en el mercado. El turismo masivo que conocemos ahora, movido por los grandes operadores turísticos ni siquiera se imaginaba.

### *Puerto Vallarta y sus áreas de interés turístico*

Hoy es una ciudad pujante económicamente, que vive de sus enamorados. Amanes nuevos o empedernidos que ustedes nos han enviado por años que esperamos lo sigan haciendo. Como destino turístico la ciudad ha tenido descendencia; a Nuevo Vallarta no sólo le dimos el nombre, como progenitores, la hemos cuidado desde su nacimiento, su mocedad y crecimiento. Aun le compartimos nuestro aeropuerto y nuestra infraestructura urbana. Somos el sostén de sus visitantes en servicios turísticos y desde hace años educamos y preparamos su fuerza laboral.

Mientras tanto, al amparo de la vieja matrona surgen otros espacios que enriquecen el destino e invitan a sus enamorados a disfrutarlos: rumbo a la sierra occidental y en un radio de sólo 150 minutos en auto, se puede hacer girar el entorno y trocar el cálido ambiente marino por el refrescante paisaje rural, en pueblos que se detuvieron en el tiempo y llenos de encanto ofrecen a las visitas hospitalidad de la buena... de la de antes. El Tuito, Mascota, San Sebastián del Oeste, Talpa y sus alrededores se encuentran al alcance de quien viene a Puerto Vallarta. Se puede viajar por una escénica carretera pavimentada, en un par de horas, o volar en un brinco de 15 minutos a Mascota.

La esmeralda de la sierra, le dicen sus habitantes a Mascota. Ahí, pueden hospedarse sus clientes en antiguas casonas convertidas en hotel. Fincas que sirven de envoltura a todas las comodidades modernas.

El estado de Jalisco a través de la Secretaría de Turismo ha desarrollado un programa que ha permitido recuperar para solaz de propios y extraños, lo mismo antiguos cascos de hacienda que casonas señoriales. En Mascota, como en otros pueblos serranos, el ritmo de la vida recupera el paso y permite abrir los ojos y el espíritu a sensaciones ya hace mucho perdidas en los grandes centros urbanos.

Hacia el sur poniente, y siguiendo a contracorriente el cauce de un hermoso río, se asciende por un profundo canon esculpido en la roca, hasta las alturas donde las coníferas desplazan a las palmeras. Por esa ruta se llega al antiguo asentamiento prehispánico de El Tuito, punto de partida para proseguir a una de las más bellas y generosas bahías del litoral jalisciense; Tehuamixtle. En sus aguas y casi al alcance de la mano se encuentran deliciosos ostiones y succulentas langostas. Un paraíso escondido al alcance de quienes visitan Puerto Vallarta.

### *Puerto Vallarta y su centro histórico*

Sabemos que el turista vive el hoy y ahora, de las vivencias del momento y de las satisfacciones obtenidas en relación con sus expectativas. Eso no se los decimos a ellos, pero si podemos confiarlo a ustedes, para que ustedes se los digan, estamos recuperando nuestro centro histórico.

¿Sabían ustedes qué en la zona del centro de la ciudad existen más de dos docenas de galerías de arte? en ellas se encuentran diferentes estilos de pintura, escultura y obras de arte en general. En ellas exhiben artistas locales, nacionales y extranjeros y no sólo son una ventana a la cultura y al buen gusto, son también una oportunidad de entretenimiento y conocimiento para los no iniciados. Todos los miércoles, en los meses de octubre a abril, se lleva a cabo el *Art Walk* durante el cual los visitantes son agasajados por los galeristas con una copa de vino y bocadillos.

Cual moza coqueta y aún de buen ver, le estamos haciendo a Vallarta un *face lift* que la dejará más hermosa. Eliminaremos las horribles arrugas que en forma de anuncios y feos adosados, a través de los años, le han hecho perder lozanía y tersura. Las fachadas de las fincas se unificarán en ciertos colores que fueron originales. Los tejados dominarán en lo alto y los cables, sepultados bajo aceras y arroyos, seguirán fluyendo vida, pero en lo oscuro. Sin ser vistos.

Pronto, el transporte público será dosificado a las verdaderas necesidades de la población y los visitantes. Contará el centro con estacionamiento y espacio para caminar con holgura, no sólo por nuestro hermoso malecón, también por

calles y callejuelas, bien alumbradas. A propósito de nuestro malecón, convertido desde hace años en el lugar de reunión para residentes y visitantes, ha sido extendido hacia el sur para caminar sin prisa hasta el corazón mismo de la zona romántica y la playa de Los Muertos. Al hacerlo, se pueden admirar las esculturas de varios artistas plásticos, en abierto desafío a la propia belleza del mar. En el camino, vale la pena un respiro de historia: una visita al Museo Histórico Naval, ubicado frente al ágora de Los Arcos.

En este lugar, Los Arcos, se ha erigido un teatro al aire libre donde lo mismo se presenta espectáculos musicales que se llevan a cabo ceremonias oficiales abiertas al público. El escenario de Los Arcos es la sede de nuestro ballet folclórico y extensión de nuestro Palacio de Gobierno. En su perímetro hace gala la gastronomía local en todas sus formas y en conjunto, todo, se convierte por las tardes en un lugar de fiesta y jolgorio, mientras que cruzando la calle, en el quiosco de la plaza de Armas, todos los jueves y domingos la banda invita a bailar el sensual son del danzón tradicional.

La puesta de sol, única por esplendorosa, vista desde cualquier punto de la ciudad, se puede gozar saboreando un tequila martini, una margarita o un café capuchino, desde cualquier restaurante de la avenida Díaz Ordaz, paralela al Malecón o desde una banca en el Malecón mismo.

Si se prefiere un cambio de ambiente y escenario, lo obligado es continuar por el Malecón hacia el sur y llegar al corazón de la Zona Romántica. Cruzando el río Cuale por el moderno puente peatonal, frente al mar, se llega a la famosa playa de Los Muertos.

Frente a la playa encontraremos una diversidad de pequeños restaurantes con una variada oferta gastronómica. De día, el famoso pescado asado a la vara y el ceviche estilo Vallarta representan la cocina autóctona. De noche, se puede disfrutar desde una cena gourmet hasta un guachinango asado.

Tal vez, lo más interesante para el visitante sea el entorno y el ambiente. El barrio huele a antiguo y sus gentes parecen caminar sin prisa para tomar un lugar en algún café sobre la acera o un restaurante de postín. Hay en la Zona Romántica oferta y demanda para todos los gustos y todos los bolsillos.

El río Cuale, que en el verano baja impetuoso de la sierra, es contenido en su furia por la Isla del río Cuale. Isla que lo bifurca y en su seno aloja lo mismo el museo histórico de la ciudad que una variedad de comerciantes de artesanías y recuerdos.

### *El Puerto Vallarta moderno –2014–*

La zona turística moderna de Puerto Vallarta se encuentra en Marina Vallarta, un complejo marino que puede alojar hasta 300 barcos y está enmarcado por edificios de condominios, comercios, restaurantes y negocios de servicios. Al poniente, frente al mar se alzan modernos hoteles. Marina Vallarta es una de las tres zonas hoteleras de la ciudad. La primera, por antigua, es la zona hotelera norte que abarca desde la orilla norte del pueblo hasta la entrada a Marina Vallarta, la segunda se ubica sobre la carretera hacia Barra de Navidad y Manzanillo, y comienza en la orilla sur del pueblo hasta Mismaloya. La tercera, ya mencionada, es Marina Vallarta con los más modernos hoteles de la ciudad.

Todos ustedes saben que como destino turístico contamos con una oferta hotelera de más de 15 mil habitaciones con todas las categorías y todas las modas, desde el hotel tradicional, el condohotel, el hotel de tiempo compartido y muchos con el sistema de todo incluido. La diversidad de la oferta nos permite atender a todos los segmentos de mercado y en especial al que ustedes manejan, el turismo familiar.

Puerto Vallarta se está convirtiendo también en una ciudad moderna, atractiva para compras. Las mejores tiendas del país y del extranjero se están ubicando por diferentes zonas de la ciudad para ofrecer un atractivo más a residentes y visitantes.

Con nuevas vialidades abiertas y otras por abrir, la comunicación pronto será más fluida para llegar de un lugar a otro. Así, quienes se hospeden en la zona hotelera sur podrán acceder a Marina Vallarta y más allá, en poco tiempo.

### *Nuevos y viejos atractivos turísticos*

Además de las actividades propias del mar, como son los paseos en yate, la pesca y el buceo, el destino turístico cuenta con varios campos de golf, tres de ellos dentro de la zona urbana de la ciudad, instalados con los más altos estándares de diseño y profesionalismo. En uno de ellos se han llevado a cabo torneos profesionales internacionales con la participación de grandes figuras del deporte.

Un moderno y funcional Centro de Convenciones fue construido para Puerto Vallarta. Su ubicación, a pocos minutos de las zonas hoteleras norte y de Marina Vallarta, cubrirá las necesidades de un nuevo segmento para juntas de trabajo, reuniones profesionales, congresos y convenciones.

Atractivos adicionales lo es el zoológico de Vallarta y el Jardín Botánico, ambos ubicados en las inmediaciones de Mismaloya, hacia el sur de la ciudad. El zoológico, único donde los animales están fuera de jaulas ofrece una interacción especialmente con los niños.

Por el rumbo del norte y contiguo a la desembocadura del río Ameca se encuentra el centro gastronómico de Boca de Tomates, único por su pescado zarandeado o frito y sus ceviches y mariscos. El lugar es recomendable para familias y por ser un digno representante de la cocina de la región.

El turismo religioso que tiene fuente de origen la rica región del Bajío, encuentra en Talpa, a sólo dos horas y media de viaje desde Puerto Vallarta una opción interesante, además, durante el mes de diciembre, anualmente, las peregrinaciones a la parroquia de Nuestra Señora de Guadalupe son un atractivo para propios y extraños ya que se ha convertido en una tradición del pueblo a la que se adhieren todos los recién llegados.

### *Puerto Vallarta y sus festivales*

Anualmente se organizan festivales, concursos y competencias, el más antiguo y ya una tradición es la Regata Internacional que sale de un puerto de California arriba a Puerto Vallarta; en el mes de noviembre se llevan a cabo también: La copa del Club de Pesca, torneos de golf, para profesionales y amateurs, festivales de cine y ya en su treceava edición, el Festival Gastronómico. Evento de carácter internacional que atrae lo mismo a chefs reconocidos, de otros continentes que amantes de la buena mesa.

Puerto Vallarta es reconocido como el destino de playa con los mejores restaurantes del país. Aquí, encontrará el visitante la cocina de muchos y diferentes países: japonesa, china, francesa, vietnamita, italiana, brasileña, argentina, californiana y desde luego la sabrosa cocina mexicana de varias regiones del país.

### *Los inicios de la hotelería en Puerto Vallarta*

Los siguientes párrafos son excerptas del libro *Puerto Vallarta en mis recuerdos*, de doña Catalina Montes de Oca de Contreras.

En 1918 el puerto contaba con algunos mesones para alojar a los forasteros que llegaban con sus recuas a descargar y cargar mercancías, o uno que otro que venía de simple placer. Algunos mesones que yo recuerdo, eran: El Miramar, que estaba



ubicado en lo que hoy es el cine Morelos. Luego vino el mesón de don Salvador Peña, que se encontraba en la calle Morelos esquina con Aldama. Lo que ahora es el hotel Río, también era un mesón, así como la manzana donde actualmente se construyó el parrián ubicado antes de cruzar el río, por el puente viejo; parte de esto lo ocupaban para mesón. Los otros cuartos estaban en la parte alta; decían que eran las casas *non santas* y le llamaban El Tapanco.

Prosiguiendo con mis narraciones en el desarrollo de la hotelería, mencionaré en este ramo la casa de asistencia de doña Cuca Novoa, que era la única que tenía el puerto; estaba situada donde hoy se encuentra el hotel Central. Años más tarde vino de Mascota doña Eloisita, mamá del Güero y José Manuel Preciado y tomó ese mismo negocio porque doña Cuca se iba de aquí. Esto fue por el año de 1934. Doña Eloisita tuvo su casa de asistencia por muchos años y eran famosas sus comidas, con el auténtico sabor casero, ¡y cobraba \$1.00 por las tres comidas! Con estos alojamientos contaba el puerto hasta el año 1939, fecha en que don Manuel Gutiérrez Santana se inició con un pequeño pero más cómodo hotel, acondicionándolo en la parte alta del Teatro Saucedo, ahí empezaron a alojarse los pocos agentes viajeros que venían a trabajar a la plaza. Eran siete cuartos y no tenían baño particular sino que contaba con tres baños para todo el servicio. Después, en el año 1940, cambió su hotel a donde ahora está el hotel Océano, antiguamente en ese lugar estaba la Capitanía de Puerto.

Don Manuel, para la inauguración ofreció un gran baile. El nuevo hotel se llamó hotel Gutiérrez y era el lugar adonde llegaban todos los choferes y pasajeros de las líneas camioneras.

Ya con esta idea se fundó el hotel Rosita, propiedad de don Salvador González. Se inició en 1945. Después en 1946, fue el hotel Chula Vista propiedad también de don Manuel Gutiérrez. La antigua casa de asistencia de doña Eloisita se convirtió en el hotel Central, cambiando de propietario.

En 1949 vino a este lugar don Fernando Romero Escalante quien inició una nueva etapa, construyendo con su estilo propio, los primeros *bungalows* con el nombre de Las Campanas, ubicados atrás de la iglesia, en lo alto del cerro, transformando el caserío que había en unas bonitas casas, de aspecto muy mexicano, con sus corredorcitos y sus techos de teja.

[...] En 1951 el hotel Paraíso, vino a ser el primer edificio de tres pisos, de arquitectura modernista. Este proyecto fue realizado por el ingeniero Rafael Flores, recién venido de la Ciudad de México. El propietario del hotel, era don Antonio

Güereña. Daba servicio de 35 cuartos instalados en la planta alta, con una vista muy bella frente al mar. En la planta baja un amplio comedor bien equipado. Fue cuando vino a hacerse cargo de él, el señor Gustavo Fong Salazar. Tengo mucho que recordar de él: siempre activo, impecablemente vestido para servir sus banquetes; la presentación que hacía de sus mesas era única: con aquellos manteles largos, sin faltar el mínimo detalle; fue el primero en dar a conocer y servir en este lugar la comida internacional; también organizó el bar, introduciendo los cocteles y bebidas compuestas, pues hasta ese entonces lo que aquí se conocía y se acostumbraba tomar, era la clásica cerveza, la raicilla, los changuirongos, raicilla con coca cola».

[...] El hotel Paraíso se convirtió en el lugar de las grandes fiestas, los banquetes; ahí se recibían las grandes personalidades que en ese tiempo nos visitaban. Este hotel en aquel tiempo era de primera se cobraba por cuarto, por una persona \$25.00 y cuarto doble \$40.00.

[...] En el año 1955 el hotel Gutiérrez pasó a manos de capital extranjero, en renta, y cambió su nombre por el de hotel Océano. Hubo una transformación general en todo; cambio de administración, equipo, mobiliario... en fin».

[...] En el año 1958 encontramos ya el hotel Tropicana, siendo el primero que se construyó en la playa de Los Muertos. Su propietario, Máximo Cornejo Quiroz había venido de Ario de Rosales, Michoacán, en el año de 1952, desempeñando el cargo de agente forestal. Poco a poco empezó a cultivar amistad con ejidatarios dueños de parcelas y a interiorizarse de sus problemas, orientándolos a organizarse les sugirió formar una unión de colonos y así quedó integrada en este puerto en el año de 1953, quedando él como presidente de la misma.

Máximo adquirió por este conducto un lote que había sido despreciado por muchas personas por encontrarse sobre un terreno en desnivel que en tiempo de lluvias corría por ahí un arroyo, por lo que se presentaba muy problemático construir aparte de que se necesitaba mucho dinero para ello. Pero, él desde el principio tuvo mucha visión y lo aceptó. No pensaba en construir un hotel, sus miras eran hacer un balneario con cuartos de baño y regaderas, tanto que mandó a hacer un anteproyecto. Pero el factor suerte se le presentó un día cuando conoció al norteamericano Tomás Old, un hombre que había venido a este lugar enamorándose de sus bellezas y de la sencillez de sus habitantes; entabló amistad con gente humilde del pueblo, con pescadores con quienes solía ir de pesca y a cacerías. Don Tomás era un ganadero muy rico con muchos deseos de invertir su dinero aquí, fue así como al conocer el terreno de Máximo le propuso asociarse para hacer unos departamentos. Esto

vino a ser la iniciación del hotel Tropicana. Lo demás no vino por sí solo, fue la tenacidad de Máximo, su empeño, su iniciativa y lucha por llegar a realizarse en el ramo de la hotelería y los negocios. Fue el fundador de la Asociación de Hoteles y Moteles en este lugar, quedando como presidente de dicha asociación.

Por este mismo tiempo se construyó el hotel Posada Vallarta con su bonita arquitectura colonial mexicana en terrenos que eran de don Damián García un hombre que demostraba mucho dinamismo y que quería que todos los de Vallarta hicieran negocio; ya este lugar iba en línea ascendente para su desarrollo turístico y él lo ventilaba.

[...] También entre los que se iniciaron en la hotelería a base de esfuerzos y afrontando muchos obstáculos, fue Jack Cawood, un hombre alto, rubio, bien parecido y joven, procedente de Estados Unidos; vino a este lugar en compañía de su esposa Tere y sus pequeños hijos. Jack, así como muchos, había venido en busca de nuevos horizontes; encontró un campo propicio para ello pero nada estaba hecho, había que trabajar duro para lograrlo... ¡lo logró!

[...] Después apareció el hotel Río propiedad del señor Eduardo Marroquí quien junto con su esposa Toñita crearon un ambiente muy agradable y acogedor dentro de su hotel. Posteriormente, se construyó el hotel Marsol propiedad del señor Juan Peña Dávalos y así empezó a surgir la transformación de la industria hotelera invirtiéndose desde entonces grandes capitales.

Cabe recordar lo que era en ese tiempo la zona donde actualmente se encuentran ubicados los grandes hoteles: Plaza Las Glorias, Los Tules, Fiesta Americana, Las Palmas, Holiday Inn y Sheraton; estos terrenos eran esteros cubiertos de lirios y tules en donde inclusive se encontraban criaderos de caimanes.

Lo mismo puedo decir de las playas que se encuentran en la parte sur del puerto, en donde a la fecha se han construido varios hoteles, entre ellos: el Camino Real, siendo en aquel entonces la playa de Las Estacas; los condominios Playa Sol en lo que conocemos como Las Gemelas; el Garza Blanca en lo que aún se le sigue llamando Palo María y así tantos lugares más que a mi memoria se escapan (Montes de Oca, 2001).

### *El hotel Posada Vallarta*

El hotel Posada Vallarta le vino a dar una nueva vida a Puerto Vallarta por la «aventura fascinante» que representó este proyecto, construcción y sus 21 años —1964-1985— de esplendor, en los que se creó la leyenda de un rincón del

Pacífico que el turismo más pudiente quería conocer (*Diario Vallarta Opina*, febrero 04, 2014).

La señora Concepción Ramírez de Vélez (una de las accionistas originales) relata que en 1962, como socia de la empresa constructora Ficsa, encargada de la construcción del aeropuerto y de la carretera al centro del pueblo, un «venturoso» día observó un letrero de «Se vende», en un terreno junto al mar, lo que despertó su curiosidad por lo que luego de algunas pesquisas logró contactar al entonces dueño, el señor Damián García.

Después de varias entrevistas, al término de una serie de negociaciones el señor Damián García decidió vender. Fue tal su sorpresa cuando vio todo el dinero junto por la venta de los terrenos que ise desmayó! Según relata la señora Concepción.

Posteriormente, ya con los terrenos en su poder, comenzó la planeación de lo que se podría hacer con ellos, se descartó la idea de un fraccionamiento, se pensó en un hotel pequeño, pero fue el contacto con el ex presidente Miguel Alemán Valdés, entonces director del Consejo Nacional de Turismo lo que dio un fuerte impulso al proyecto.

El ex presidente Alemán intuía el gran potencial que tenía Puerto Vallarta para darse a conocer como destino turístico, contribuyó a acercar a los inversionistas con los apoyos financieros necesarios y sugirió que se hiciera un gran hotel para atraer al turismo a conocer las bellezas naturales de esta región del país aún desconocida.

El hotel Posada Vallarta fue también pionero en la promoción turística internacional, llegó a tener un acuerdo con la aerolínea francesa Air France que en principio tuvo varios vuelos chárter París-Nueva York-Puerto Vallarta, y después implementó vuelos regulares. Ello implicó, a la par, capacitar al personal del hotel, gente local que en ocasiones no sabía ni leer ni escribir, para que aplicaran los detalles de la alta cultura turística y se pudieran desenvolver en inglés y algunos en francés.

De esta manera el hotel Posada también fue un gran promotor de la capacitación turística de varias generaciones de vallartenses que tuvieron la oportunidad de capacitarse en el extranjero, algunos fueron a los Estados Unidos o a Francia para tomar cursos y poder ofrecer una atención de calidad al turismo internacional que llegaba.

Muy importante fue la oficina que se abrió en Nueva York, ya que permitió

promocionar el hotel entre el turismo de alto poder adquisitivo de esa ciudad norteamericana, esto permitió tener grupos *back to back* con ocupaciones altas durante todo el año.

El camino que abrió el hotel Posada Vallarta, paralelo al desarrollo turístico y urbano de esta ciudad, permitió a otros inversionistas iniciar proyectos hoteleros en la región, de esta manera fueron llegando inversiones como la de Camino Real, al sur de la ciudad y el Fiesta Americana, también en la avenida principal, que luego sería conocida como la zona hotelera norte.

Los nombres de dos grandes gobernadores de Jalisco, Agustín Yáñez Delgadillo y Francisco Medina Ascencio, fueron de gran apoyo para el desarrollo de Puerto Vallarta, consolidando obras de infraestructura que permitieron mejorar la calidad de vida de sus habitantes y poder desarrollar el potencial turístico de la ciudad. Ellos, tuvieron sin duda una gran visión de la importancia que tenía esta región del estado, de su potencial como centro turístico internacional que requería una avenida principal, un aeropuerto y una terminal marítima.

El hotel contribuyó a la creación, de forma alterna y por las propias necesidades de la buena atención al turista, de una serie de negocios que suministraban lo necesario, había que proveerlo de alimentos y bebidas de lo mejor, además los turistas se interesaban en las artesanías mexicanas y de esa manera surgieron muchos comerciantes que veían en el Posada Vallarta el imán que les atraía cientos de clientes, por lo que fue también un gran centro de recursos para muchas familias durante más de veinte años.

La cultura gastronómica también tuvo un impulso destacado. El hotel creó los restaurantes; Los Arcos, Tango y Kamakura, donde la calidad, la atención y el servicio siempre fueron muy destacados y apreciados por los comensales que tuvieron la fortuna de conocerlos; fueron, sin duda, parte del posterior crecimiento gastronómico que tendría la ciudad, puesto que ofrecieron siempre platillos novedosos en una atmosfera muy acogedora.

Una mención especial lo merece la persona que fue Víctor Iturbe, el famoso *Pirulí*, quien era entonces un joven simpático que pasaba largas temporadas en el hotel, trabajaba y por hobby comenzó a cantar en el restaurante, su éxito fue tal que, posteriormente, haría una exitosa carrera como cantante con gran renombre en Latinoamérica. Desde donde estuviera recordaba siempre con gran cariño su despegue como cantante en los restaurantes en el hotel Posada Vallarta, él fue un gran promotor de la ciudad y del hotel al que quiso tanto.

El personal que durante más de dos décadas ofreció su tiempo, su calidez, su profesionalismo para hacer del hotel Posada Vallarta uno de los mejores y más reconocidos hoteles de México, debe ser reconocido, entre muchos: Fernando de la Torre como gerente, Jorge Hidalgo, gerente de ventas, Morton Sunshine, destacado colaborador.

Juan José Loredó (*Vallarta Opina*, febrero 04, 2014), destacado colaborador del hotel, también cuenta su historia: él llegó a Puerto Vallarta para integrarse casi de inmediato a las filas del legendario hotel Posada, el cual marcó toda una época en la hotelería vallartense, dando inicio a la hotelería moderna en este destino, que gracias al trabajo de muchas personas se posicionó como uno de los más importantes durante tres décadas diferentes.

En aquellos años eran 142 habitaciones, se estaban construyendo las villas (año 1969) que eran 114, una villa constaba de tres habitaciones con su alberca y jardín, y tenían una terraza donde había cocina y lugar para desayunar, eso lo construyó el arquitecto Luis Álvarez, después se hicieron los condominios, en total se hicieron 500 habitaciones, la extensión del terreno eran 16 hectáreas, era muchísimo jardín, las albercas de las villas, más las de los condominios, más las del hotel, la playa fabulosa, era muy hermoso, fue el hotel más grande de Puerto Vallarta en su época. En el patio central se hacían las fiestas mexicanas que para los barcos que llegaban les gustaban enormemente llegar ahí a ver el ballet, había convenios con los barcos para eso.

Juan José, recuerda:

Cuando se abrió el hotel fue con un gerente que había sido director del hotel Plaza de Nueva York, que era el mejor hotel que existía en aquellos años, fue el primer gerente del Posada, luego vinieron otros; Salvador Escalante y después María Eugenia Piana, quien estuvo considerada la mujer con mayor conocimiento de reservas en todo México, y precisamente el Posada fue el primer hotel en computarizarse en 1979 justo cuando iniciaban las computadoras (*Vallarta Opina*, febrero 04, 2014).

Otro personaje ligado al hotel Posada Vallarta, fue el arquitecto José Díaz Escalera, quien nos ofrece sus memorias al respecto:

Los originales dueños del hotel Posada Vallarta fueron José Steider y Suña Gershen-sen, unos visionarios que le apostaron a algo que estaba en medio de nada. Ellos originalmente tenían una compañía constructora importante que se llamaba Ficsa, esa compañía ganó el concurso para hacer la pista del aeropuerto, por cierto pista que fue pagada por Mexicana de Aviación, no por el gobierno. Hicieron la pista y después hubo otro concurso para hacer la carretera del aeropuerto al pueblo, entonces vieron esos terrenos y se les ocurrió comprar y hacerse socios de otra gente muy importante, don Damián García, entonces ahí empecé a intervenir yo, porque había que arreglar todo eso, en aquella época no existía aquí dirección de Obras ni mucho menos, y había que verlo todo en Guadalajara con algo muy importante que se llamó la Comisión de la Costa, que era la que te daba los permisos, yo fui a pedir permiso para hacer un fraccionamiento y este señor, me dice: «Oiga, por qué no dejan espacio para un desarrollo turístico».

Entonces, estos señores, de religión judía, empezaron a hacer una serie de ante proyectos, hasta que, finalmente, un antecesor de lo que actualmente es Fonatur, les dijo: «Sí, los ayudo, pero necesito el proyecto de un arquitecto prestigiado», obviamente no era yo en ese entonces, en esa época yo tenía 23 años, y se contrató al arquitecto Francisco Artigas, quien dignificó mucho la arquitectura con un estilo mexicano colonial, y se contrató a un arquitecto prestigiado que se llamaba Noldi Schrek para que hiciera toda la decoración de interiores.

### *Camino Real Puerto Vallarta*

El hotel Camino Real Puerto Vallarta fue inaugurado el viernes 5 de diciembre de 1969. La apertura fue un tanto «a la mexicana», es decir, sin estar totalmente terminado. Así se acostumbra abrir los hoteles en este país. Uno de los centros de consumo que faltaba fue La Perla, el comedor de especialidades del hotel.

Fue una fiesta esplendorosa que duró tres días y que incluyó una recepción en el área de la alberca, una cena en el salón Camino Real y un buffet comida el domingo 8. Presidieron el evento: don Javier Bustos y don Agustín Legorreta Chauvet, por parte del Banco Nacional de México, promotor del proyecto; los señores Crescencio y Guillermo Ballesteros, don Sidney Stieglitz, don José y don Guillermo Brockman y muchos otros accionistas de la sociedad propietaria.

Asistimos también algunos funcionarios de la Compañía operadora: Western International Hotels de México —antecesora de Hoteles Camino Real—, vinieron invitados de la capital del país, de Guadalajara y desde luego la gente *nice*

del pueblo, quien esperaba con gran expectativa la nueva hospedería que vendría a tomar el liderazgo turístico en la ciudad. El legendario Posada Vallarta y el hermoso Garza Blanca, pasarían a segundo término en cuanto a instalaciones hoteleras y desde luego en cuanto a playa. Camino Real se instaló en la mejor playa de la ciudad.

La carretera a Mismaloya no estaba terminada. Camino Real contribuyó financieramente para introducir a la zona ciertos servicios, entre ellos el agua. La apertura del hotel significó ofrecer a la ciudad varios centros de entretenimiento para el deleite de huéspedes y residentes: el elegante y bullicioso *lobby bar*, el Bar María Bonita: centro musical con música viva y artistas de nombre internacional, y el primer restaurante gourmet de la ciudad, La Perla. El restaurante que en poco tiempo se convirtió en el restaurante favorito de los vallartenses.

El primer gerente general del hotel fue Cándido García, un hotelero venido de los Estados Unidos, de origen mexicano, descendiente de familias asentadas en el ahora estado de Colorado, desde antes de la rendición de parte de nuestro territorio a los gringos. Por esa razón Cándido hablaba un español rústico, heredado de sus antepasados que bien pudieron haber sido campesinos españoles. Tipo simpático e inteligente se ganó a los empleados pero jamás a los señores consejeros dueños del hotel, pues además de su habla inculta, su presencia no le ayudaba.

El domingo 8 durante las copas previas a la comida y en un momento de arrobamiento, Cándido fue arrojado a la albera sin reparar en su impecable indumentaria blanca y calzado Bally, fino reloj y circunspecto carácter. Desde luego, el afectado calificó el acto como inconsecuente y marcó su corta estancia al frente del hotel.

Camino Real —sin el apelativo de hotel— marcó un cambio dramático y decisivo en la historia de la hotelería en esta ciudad y, por ende, en su turismo. Aparte del romanticismo de muchos que sostienen que fue la filmación de la película «La noche de la iguana» lo que marcó el despegue de Puerto Vallarta como destino turístico internacional, para cualquier profesional reflexivo, la lógica es que, si bien, el film —por cierto, malón— mostró a muchos las bellezas de nuestra bahía, nadie hubiera venido sino hubiera sido por el hecho de que al abrirse Camino Real, don Crescencio Ballesteros, dueño entonces de la línea aérea Mexicana de Aviación no hubiese unido fuerzas y recursos con la cadena hotelera Western International Hotels para dar a conocer este destino en todo



el mundo y facilitar su visita a través de los sistemas de reservaciones de ambas empresas turísticas (en aquella época ya Westin International Hotels tenía presencia física en muchos países del mundo, de tal manera que en toda su publicidad se incluyó Camino Real Vallarta).

Debo contar un hecho a guisa de anécdota; don José Brockman, a quien se le otorga el mérito de haber impulsado la creación de lo que con los años fue Hoteles Camino Real, más que hotelero era un promotor nato. Pero también era un romántico soñador. Desde antes de la apertura del hotel don José había encargado a la fábrica de automóviles Volkswagen en Puebla, la fabricación especial de 50 unidades «vochos» que planeaba poner a la renta de los huéspedes del hotel, dada la lejanía que entonces representaba el hotel respecto al pueblo. Posiblemente, la idea la captó del famoso resort de Acapulco Las Brisas, donde desde siempre ha habido jeeps disponibles para los huéspedes que los pueden incluir como paquete en su reservación.

Una vez abierto Camino Real, la peregrinación de vochos o escarabajos, todos pintados con el logotipo del hotel y de color amarillo, emprendió su ruta desde Puebla, pasando por la Ciudad de México y Guadalajara para arribar, finalmente, a Puerto Vallarta.

No contaba don José con que en este pueblo aparentemente atrasado en muchos órdenes, en cuestiones sindicales ya había despertado. El gremio de los taxistas puso en escena su primer *show* al bloquear el libre tránsito de los vochos. Desde luego don José no había obrado sin las debidas acciones preventivas, tenía la palabra del señor gobernador don Francisco Medina Ascencio para otorgar los 50 permisos. Desde entonces, como ahora, los taxistas impusieron su ley.

El turismo que recibía el hotel era un turismo afluente, de buen gusto, exigente, discriminatorio, que se enamoraba del pueblo y de su hotel a primera vista. Muchos empleados permanecieron leales a su fuente de empleo y tuvieron la oportunidad de establecer lazos respetuosos, pero a la vez amistosos con muchos huéspedes repetitivos que llegaban año con año.

El encantador ambiente del *lobby bar* a la hora de la puesta del sol, es inolvidable; damas vestidas de largo, con modelos y géneros locales, adornadas con largos collares y pulseras de plata y pedrería multicolor. Todo en un marco de música romántica, sin estridencia, con respeto al sumo espectáculo del rey sol que tarde a tarde se despedía de todos para viajar al otro lado del mundo. Las margaritas, los daiquiris, las piñas coladas, eran preludio de un simposio ritual;

de otro acto litúrgico, éste llevado a cabo en una catedral del buen comer, La Perla.

En un amplio ámbito circular con un cielo combado de donde colgó siempre un espectacular candil de hierro, madera y vidrio; con tres desniveles y una amplia ventanería, La Perla hizo honor a su nombre durante muchos años, sirviendo comida civilizada, culta y sabrosa. Los vallartenes no sólo la adoptaron como su lugar para celebrar y agasajar; muchos la visitaban al menos dos veces por semana.

Esos mismos vallartenses que visitaban otros lugares de aquellos años, como La Cebolla Roja, el Casablanca, la Margarita o el bullicioso Carlos O'Brians, todos ellos en el centro, se vestían para salir a cenar. «Salir a cenar», ese acto que va mucho más allá del simple ir a comer; que implica la compañía, el lugar, el entorno y el ambiente, para ver y ser vistos, para buscar los placeres del sibarita. Esa era la clientela regular *habitué* dirían los franceses, de La Perla.

Desde su apertura, sucesivas administraciones del hotel cuidaron mucho la cocina de su comedor estelar, con el apoyo de las «oficinas ejecutivas» en la Ciudad de México, se buscaban chefs de prestigio para ocuparse de los fogones de La Perla. En el aspecto del servicio fueron entrenados varias generaciones de jóvenes locales, para los diferentes puestos del comedor: *maître*, capitán, meseros, garroteros, etcétera. El personal, de naturaleza noble, se adaptaba siempre a las normas profesionales y siempre ofreció un buen servicio, sin caer jamás en el pecado del servilismo.

### *Puerto Vallarta*

**El Pueblo.** En 1969 Puerto Vallarta aún era un pueblo polvoriento, pero bonito. Se decía y se veía que muchas edificaciones habían sido construidas con ayuda de burros. Estos animales se utilizaban para subir las escarpadas laderas de los cerros cargados de materiales de construcción.

La hotelería turística internacional tenía su presencia en el Posada Vallarta y en el Garza Blanca, éste último más alejado de la población y ubicado camino a las hermosas Playas Gemelas y al poblado de Mismaloya.

Hospederías modestas eran los hoteles Rosita, Paraíso y Océano, ambos ubicados en el centro del pueblo y frente a lo que mucho después de que se erigieron, se construiría el Malecón tal como ahora lo conocemos.

La torre del hotel Camino Real, al sur de la ciudad, ubicada en una de las pocas playas decentes del pueblo, se construyó en una estrecha franja de terreno entre la zona federal de la carretera y la de la playa propia, con doscientas cincuenta habitaciones entre las cuales un piso completo lo ocupaban suites; dos de ellas presidenciales con piscina propia, amplia estancia social y una recámara monumental, el hotel era lo máximo en este tipo de instalaciones y desde el principio se convirtió en la hospedería favorita del turismo nacional proveniente de Guadalajara, la Ciudad de México, y las ciudades del Bajío.

En cuanto al turismo extranjero, proveniente en su mayoría de California en el invierno y de Texas en el verano, Camino Real y Puerto Vallarta se convirtieron en el símbolo de México, sus continuas visitas, en ocasiones de dos o tres veces durante el año, lo hicieron el hotel con mayor número de clientela repetitiva de la compañía Camino Real. Era la época del turismo individual, cuando sólo los grupos de «incentivo» o «afines» existían en el mercado. El turismo masivo que conocemos ahora, movido por los grandes operadores turísticos ni siquiera se imaginaba.

El pueblo de Puerto Vallarta recibió así, de golpe y porrazo, una serie de lugares de entretenimiento de categoría internacional, atendido por personal hospitalario y bien entrenado que recibía a los miembros de la comunidad con la misma diligencia que a los turistas nacionales y extranjeros. El Bar María Bonita, con música viva, espectáculos y baile. El elegante, pero «guapachoso» *lobby bar*, lugar obligado para ver y ser visto, el bar bajo las palmeras y junto a la alberca donde los domingos se ofrecía un buffet comida que se convirtió en clásico para los vallartenses, y la estrella de la corona: el restaurante La Perla, restaurante de especialidades que de inmediato se convirtió en el favorito de la «gente bonita»; sobaban pretextos o excusas para visitarlo: santos, cumpleaños, aniversarios, o simplemente «salir a cenar».

Sin tener reglas escritas el lugar imponía sus normas: habría que vestirse para visitarlo, los niños no eran bien vistos aunque jamás rechazados. La cortesía y la civilidad reinaban entre sus leales clientes.

Al ingresar al grandioso salón uno se topaba con una discreta celosía sobriamente decorada que lo obligaba a virar a la izquierda donde detrás de un pódium siempre se encontraba la anfitriona o *hostess* lista para revisar las reservaciones.

Lo primero que impresionaba era la cúpula del enorme salón y el gigantesco candelabro que del centro del techo colgaba cargado de luminarias. Al ingresar a esa

catedral del buen comer se podía bajar un par de escalones para ubicarse en la zona de los postres. A la izquierda la música de piano lo atraía al área de bar donde podía tomarse el aperitivo antes de pasar al comedor. Para acceder al comedor había que subir dos escalones para encontrarse con una superficie redonda, con mesas contra las ventanas de vidrio con iluminación exterior que permitían admirar un bien iluminado césped y las esbeltas y altas palmeras antes de alcanzar la playa y más allá el mar.

La fusión de los elementos se convertía en cotidiana magia para placer de los comensales: la iluminación tenue; la música cuidadosa de no interrumpir conversaciones, el albor de la mantelería y la elegancia del personal de servicio, todo enmarcado en ese altar circular y espectacular a la diosa Gasterea, deidad griega de la comida.

El primer chef de La Perla fue Bernard Caprés, suizo proveniente del hotel Camino Real México. La escuela culinaria europea que practicaba Bernard, era vigilada de cerca por el último de los grandes clásicos de los fogones, Emmanuel Descamp. Bernard Caprés había sido reclutado en Europa para la apertura de Camino Real México en 1968. Por su parte el chef Descamp había venido a nuestro país invitado por el gran restaurantero catalán don Dalmau Costa dueño del famoso Ambassadeurs del Paseo de la Reforma, en la capital. El señor Costa había recibido en concesión los restaurantes del nuevo Bosque de Chapultepec, uno de ellos, el Restaurante del Lago, más impresionante que La Perla de Camino Real.

Establecido el chef Bernard en su cocina de La Perla, aplicó la filosofía culinaria que regiría en el restaurante por más de 30 años, basada en calidad de ingredientes y una cocina internacional inclinada a la francesa. Aún recuerdo una cena memorable con el chef Nello Descamp en los fogones: una sopa de cebolla gratinada con queso emmenthal; un filete de lenguado de Dover sauté meuniere, guarnecido con petit pois a la française y pommes parisiennes. Todo acompañado de una botella de Puligny-Montrachet de buena añada.

El chef Descamp era un fanático de la frescura y con ello de la calidad. Cuando fue mi chef en el Restaurante 17 del hotel Alameda, en la Ciudad de México, allá por los últimos años de la década de los sesenta, llegaba a la cocina y tiraba cualquier preparación del día anterior: salsas, sopas, legumbres cocinadas, etc. Lo único que se salvaba era la olla del *stock* o base de la salsa oscura o española, que después deviene *demi-glace*.

La base de una buena sopa de cebolla es un buen caldo y su calidad estaba garantizada en las cocinas de La Perla. El ligero amargo del queso aderezado con una molida de pimienta negra contrastando con el dulzor de la cebolla, consigue una sensación indescriptible.

El lenguado es un pescado de aguas frías, por semejanza así se le llama a un pez plano de aguas tropicales, que se encuentra en la bahía, pero que no tiene nada que ver con los que se pescan en aguas holandesas, inglesas o francesas. Su carne blanca y firme se desprende fácilmente del esqueleto y permite varias maneras de preparación, en este caso, los filetes se sumergen en una mezcla de leche y huevo batido, luego en harina tamizada y de ahí a la sartén donde lo espera una mantequilla clarificada de excelente calidad. Unas gotas de jugo de limón al final del proceso y una espolvoreada de perejil picado complementan el plato.

*Sauté* del francés saltar por el movimiento que debe dársele a la sartén durante la cocción y *meuniere*, harinera en francés, por la harina que se usa para proteger la delicada carne del pescado durante su cocción.

Los chefs son artistas (los verdaderos) y como tal son muy celosos de su profesión. De tal manera que cada que llegaba un nuevo chef a La Perla, se cambiaba el menú. Sin embargo, la filosofía culinaria como ya se dijo, jamás se cambió. La cocina siempre fue clásica (para fortuna de los gastrónomos conservadores) y siempre se comió bien... bueno, mientras se mantuvo bajo la dirección de la verdadera y única Camino Real.

#### ANÉCDOTA

Werni Eisen había tomado la responsabilidad de la gerencia general del hotel Camino Real en una época de apogeo turístico; finales de los setenta del siglo pasado. Un hotelero profesional y experimentado, de nacionalidad suiza, su bagaje profesional incluía países de Europa y Asia, antes de venir a México donde estuvo algunos años operando un pequeño gran hotel, el Malibú de Acapulco.

Desde recién llegado le gustaba visitar las tiendas del pueblo que en esos años era una belleza sacada de una tarjeta postal. Un día, la chica que atendía un pequeño negocio le preguntó: —¿De dónde es usted?, tan güerito y todo. —Soy de la tierra de los buenos quesos, —contestó, Werni, aludiendo a Suiza, desde luego. —¡Ah!, entonces usted es de El Tuito, —exclamó, la chica.

El Tuito es un pueblo montañoso no lejos de Puerto Vallarta, conocido por sus productos lácteos y principalmente su queso fresco.

Pueblo chico, la fama de Werni cundió en el pueblo, ahora ciudadano de una aldea serrana mexicana, quien jamás desmintió el error.

## Las cadenas hoteleras en México

### *Sistema Azteca de Hoteles*

Se han escrito diversas versiones sobre cómo comenzó de manera organizada, la «hotelería mexicana». Una de ellas, tal vez la menos conocida, se da al comienzo de los sesenta, a partir de la unión de las voluntades y esfuerzos de empresarios mexicanos a lo largo y ancho del país, que por muy diversas circunstancias, eran propietarios de un hotel... o de varios.

No se trata, entonces, de la hotelería nacional que tiene sus orígenes gracias al arribo de hoteleros del extranjero, ni a la profesionalización de la actividad por parte de estudiantes mexicanos que egresan de escuelas de hotelería y turismo de otros países. Ese comienzo se da, simple y sencillamente, cuando aquellos empresarios hoteleros, cada uno aparentemente autosuficiente y conocedor al detalle del movimiento de todas sus empresas, reciben la noticia de que del asunto de hoteles, lo ignoran casi todo.

Fue allá por 1961 que comenzaron a enterarse, y quien se los dijo era un joven egresado —el primer mexicano que lo hacía— de la mejor escuela de su género en aquella época, L'Ecole Hôtelière de Lausanne, en Suiza, Jorge Couttolenc Elvira.

Áreas de conocimiento y tópicos que hoy se consideran elementales en el plan de estudios de una buena escuela de disciplinas turísticas y hoteleras, en aquel tiempo eran materia desconocida para aquellos empresarios hoteleros: mercadotecnia hotelera y tareas afines, como la promoción; administración operativa; «puntos de equilibrio» departamentales y financieros; estructuración de inversiones; capacitación; servicio; gastronomía; adquisiciones y negociación con proveedores; relaciones obrero-patronales y en general, aspectos muy diversos de una operación hotelera profesional.

La observación a alguien, de que no conoce su negocio y que debe comenzar a aprender, o prepararse mejor o, aún más abrupto: que en el negocio que cree controlar pierde, en lugar de ganar, no es algo que se acepte fácilmente, y menos cuando ese alguien está acostumbrado a tener siempre la razón...

Pero en aquel 1961, Jorge Couttolenc, ese primer mexicano egresado de la escuela hotelera de Suiza, se presentó ante los empresarios propietarios de los hoteles más prominentes en las ciudades más pobladas, y/o más atractivas al turista y/o más estratégicas, para proponerles que se unieran con sus pares.

Fue de este modo, que J. Couttolenc conjuntó a los más destacados propietarios de hoteles de la época, con quienes constituyó el Sistema Azteca de Hoteles, también conocido como SISTECA.

Fueron entre 40 y 45 los hoteles con los que estos inversionistas y empresarios hoteleros, convencidos, finalmente, por la labor de Jorge Couttolenc de mejorar sus inversiones y operaciones en todos los órdenes, que comenzaron el empeño de asociarse y unirse para lograr beneficios comunes a sus empresas y a la actividad hotelera en general.

La etapa de consolidación vería ajustarse el número de participantes en esta labor de trabajar con mejores y mayores conocimientos, por un fin común; la creación del Sistema Azteca de Hoteles marca un hito en la historia de la hotelería mexicana, esencialmente por lo que representa que un grupo de dueños de hoteles, absoluto cada uno de ellos en su territorio, haya apostado por escuchar y aprender de las experiencias de otros.

Sistema Azteca de Hoteles (SISTECA) comenzó en 1961 y tuvo actividad hasta finales de la década; existe actualmente en su registro, aunque las circunstancias que ha traído la modernidad y los cambios tan profundos en las prácticas cotidianas de la actividad hotelera, hayan ido desvaneciendo el Sistema Azteca de Hoteles como originalmente fue concebido.

Porque ocupan un lugar muy especial dentro de la hotelería mexicana y porque son merecedores de nuestro reconocimiento, esta es la relación de aquellos pioneros de la labor hotelera organizada y unificada hace más de cincuenta años:

- Ancira, en Monterrey, de Arturo Torrallardona;
- Camino Real de Saltillo, de Emilio Arizpe Sáenz y Nicolás Sáenz;
- Camino Real de Tapachula, de Juan Luttmann;
- Plaza Vista Hermosa, en Ciudad de México, y Hacienda Vista Hermosa en Tequesquitengo, de Fernando Martínez;
- Colón y San Luis, ambos en Mérida, de Vicente Erosa Cámara;
- Manzur, en Villahermosa, de Adalberto Manzur;
- Lastra y Merendero, en Puebla, de Eduardo Lastra;

- Las Palmas y México, ambos en San Luis Potosí, y Edison, en México, Distrito Federal, de Ángel González Treviño;
- Morales, en Guadalajara, de don Luis y Anita Morales;
- Fénix, en Guadalajara, de Federico Solórzano y Gustavo y Juan José Barreto;
- Las Hamacas y Playa Hornos en Acapulco, de Arturo Córdova;
- Metropol, en México, Distrito Federal, de Soni Mizrahi;
- Motel del Rey, en Toluca, de Arnulfo Martínez Colín;
- Playa Azul, en Cozumel, de Nassin Joaquín;
- Melaque, en Jalisco, del Ing. Reyes García;
- Motel Cactus, en San Luis Potosí, de Ángel González;
- Caleta y El Mirador en Acapulco, propiedad de la familia López;
- Ruiz Millán, en Veracruz, de Alfonso Ruiz Millán;
- Roma, en Guadalajara, de Guillermo Martínez Güitrón;
- Victoria, en Taxco, de John Nibbi;
- Ambassador, en México, Distrito Federal, de Jacobo King;
- Suites Pensilvania, en México, Distrito Federal, de Adalberto Manzur;
- Castillo de Santa Cecilia, en Guanajuato, de Ricardo Orozco;
- De Cortés, en Guaymas, de César Gándara;
- Gándara, en Hermosillo, de Raúl Gándara;
- Real de Minas, en varias ciudades de Guanajuato, de Cosme Vera;
- El Encanto, en Hermosillo, de la familia Moore;
- Nogales, en Sonora, de la familia Fénix;
- Country Club, en Baja California, de Héctor Lutheroth;
- Camino Real, en Ciudad Juárez, de Jaime Bermúdez, Demetrio Sotomayor y Johnny Alessio;
- Prince, en la Ciudad de México, de la familia Buck de Parada;
- Bamer, en la Ciudad de México, de la familia Dávila.

El haber escrito su tesis de operación y financiamiento hotelero titulado *Una aventura en rentabilidad*, inspiró y dio al joven Couttolenc los argumentos para promocionar la asociación, primero, de tantas personalidades y caracteres tan diferentes para trabajar por intereses comunes, y después la organización formal de sus actividades a través del Sistema Azteca de Hoteles.

*Una aventura en rentabilidad*, motivación original para crear SISTECA, se convertiría en manual de consulta de la hotelería mexicana por muchos años.



En la revista turística *Turistampa*, J. Couttolenc ha continuado a través de su columna «El despertar hotelero», la labor a la que se comprometió cuando, con sus estudios de hotelería y de finanzas en su bagaje, se percató de todo lo que podría hacer por su país y por su gente.

### *Nacional Hotelera*

**Primera parte.** La historia de esta compañía administradora y operadora de hoteles mexicana, es también algo de leyenda. Sus orígenes, su evolución, sus caídas y repuestas, junto con los trasfondos políticos que la impulsaron y sostuvieron hasta su desaparición para resurgir como Ave Fénix en manos de la mayor compañía hotelera del mundo; Intercontinental Hotels, debe de contarse por aquellos que la conocieron en su momento.

Aquí, ofrecemos una breve semblanza de lo que fue la primera cadena mexicana operadora de hoteles; Nacional Hotelera. Esta no puede contarse sin vincularse a la historia de su creador e impulsor, don César Balsa Carralero (su semblanza está incluida en *Personajes en la hotelería y el turismo*).

Don César Balsa creó en 1954, cadena que llegó a operar hasta 10 establecimientos, de los que sobresalieron los hoteles Del Prado y Presidente en la Ciudad de México; Presidente en Cozumel; Posada de la Misión en Taxco, y San Alberto en Hermosillo, y nueve restaurantes: Focolare, Jacarandas, Cabriolet, Mirabel, Aeropuerto y otros. Operó también uno de los mejores clubes nocturnos de la capital, el Cancán, en la Zona Rosa de la Ciudad de México.

En 1963, mediante una negociación con el magnate boliviano don Antenor Patiño, «El Rey del Estaño», dueño del hotel María Isabel, se firmó una participación accionaria y un contrato de administración, operación para lo que fue en su momento el hotel más grande de América Latina con 600 cuartos, inaugurado el 18 de julio de 1961.

En ese mismo año Nacional Hotelera firmó un convenio de comercialización con Sheraton Hotels de Estados Unidos, para que Sheraton representara a Nacional Hotelera en los Estados Unidos y Nacional Hotelera representara a Sheraton en México.

Su incursión en los Estados Unidos le valió conseguir un contrato para administrar y operar el emblemático hotel St. Regis de Nueva York, mientras que en Europa se hacía cargo del fabuloso Villa Magna de Madrid.

El hotel St. Regis fue rentado a un Sr. Zeckendorf, inversionista en bienes raíces y desarrollador de sitios emblemáticos en Nueva York, como el edificio de las Naciones Unidas. Hay una versión de que César Balsa nunca pudo pagarle la renta mínima establecida, y que el Gobierno mexicano, al ser aval, tuvo que intervenir la operación de la empresa hotelera en su totalidad.

**Segunda parte.** El gobierno siempre ha sido un mal administrador de empresas. Esta verdad nos la cuenta y repite la historia en este país. Así, Nacional Hotelera (Couttolenc, 2014) sufrió muchos vaivenes en sus resultados financieros que la llevó a realizar cambios en sus administraciones. Por ahí pasaron algunos ilustres hoteleros mexicanos, con más pena que gloria. Luego se entró a una nueva etapa.

Jorge Couttolenc Elvira, director general de Nacional Hotelera. En sus propias palabras: «El licenciado Hugo B. Margain, don Julio Sánchez Vargas, don Miguel de la Madrid Hurtado y don Antonio Enríquez Savignac, me pidieron que me hiciera cargo de Nacional Hotelera por la insolvencia que se produjo por inversiones turísticas del gobierno federal: Cancún, Ixtapa, Los Cabos, Hualtulco».

En su edición del 15 de enero de 1973, el periódico turístico *Turistampa* daba cuenta del nombramiento de Jorge M. Couttolenc como director general de Nacional Hotelera y sus nuevos proyectos después de haber sido reestructurada la compañía financieramente.

Para el sábado 27 de octubre de 1973, el mismo periódico publicaba un reportaje: «Nacional Hotelera a nueve meses de funcionar como organismo descentralizado del Gobierno, ha dejado de operar con pérdidas, y en los próximos tres años, la empresa realizará inversiones por mil ochocientos millones de pesos en construcción de hoteles».

Una carta fechada el 3 de septiembre de 1974, dirigida al señor presidente de la República, licenciado Luis Echeverría Álvarez, de parte del director general de la Sociedad Mexicana de Crédito Industrial, daba cuenta de la transformación, operación y proyección de Nacional Hotelera, misma que se compone de cinco sociedades anónimas: Nacional Hotelera, Operadora de Hoteles, Inversiones Turísticas del Caribe, Administración de Restaurantes y Similares, y Restaurantes Selectos. Estas sociedades anónimas operan por conducto de Nacional Hotelera los siguientes establecimientos: San Alberto, Hermosillo, Sonora. El Presidente, Chihuahua. Montejo Palace, Paseo de Montejo y Hotel Mérida,

en Mérida. El Presidente, en Cozumel y Cancún. El Presidente, en Cataviña, San Ignacio, San Quintín y Guerrero Negro, y La Pinta, en Ensenada, Baja California. Los restaurantes: Focolare, La Ronda, Zafiro, Montenegro, Nicté-Ha, Mirabel, Grill del Prado, Grill de Presidente, Museo de Antropología, Jacaranda y Passepartout.

Más adelante en la misma carta, comentaba: «Sobre este particular vale la pena mencionar que el Gobierno federal recibió ‘todos’ los establecimientos que se mencionaron con anterioridad, en condiciones de mantenimiento y conservación lamentables y operándose bajo condiciones poco decorosas, y deficitarias».

En otro párrafo, del mismo documento, se plasma lo siguiente: «La utilidad que se espera de Nacional Hotelera, para 1974, será superior a los 18 millones de pesos».

Lo anterior es una breve semblanza del paso de Jorge M. Couttolenc por una empresa controvertida durante toda su historia.

### *Western International Hotels*

¡Una compañía añorada! El nacimiento de Western Hotels, como se llamó al nacer. En 1930, dos hombres propietarios cada uno de su hotel, en un pequeño pueblo del estado de Washington; Frank Dupar y S.W. Thurston coincidían sin planearlo en una cafetería para desayunar. Ambos se conocían como competidores pero no eran amigos, entonces uno se puede imaginar las miradas que se dirigían uno al otro, pues eran competidores por la misma clientela.

Un día, no se sabe quien tuvo la iniciativa, uno se sentó frente al otro y comenzaron a platicar. Discutieron la conveniencia de unirse, lo fútil de competir por el mismo mercado precario y las ventajas de unir esfuerzos. Podrían estandarizar sus sistemas de compras, contabilidad y referirse clientes. Alguno sugirió una reunión con Adolf Schmidt, quien operaba cinco hoteles en la región de Puget Sound, Seattle. Debe haber sido una reunión fascinante; todos comprendieron que juntos podrían formar una pequeña cadena de hoteles.

La nueva compañía fue llamada Western Hotels, Inc. Un nombre pretencioso si se considera que no llegaba más allá de la frontera del estado de Washington. La compañía no sería propietaria de hoteles sino operadora, firmaría contratos de administración con dueños de hoteles para proporcionarles referencia, personal, sistema de contabilidad, asistencia técnica, ayuda en la recuperación de créditos, compras de grupo y publicidad. Por sus servicios la nueva compañía

recibiría el uno por ciento de los ingresos del hotel. En 1930, el primer año de operación Western Hotels operaba 17 hoteles representando 3,137 cuartos.

En 1932 se dio un gran paso en el crecimiento de la compañía cuando se incorporó el hotel The Georgia, en Vancouver B.C., Canadá. La fama de Western para borrar la tinta roja de los libros de contabilidad se extendió y más dueños en problemas comenzaron a buscar la compañía. Una anécdota ilustra la habilidad del señor Dupar cuando dentro de uno de los hoteles que adquirieron tenía un restaurante y no sabía cómo determinar los precios, así que tuvo que acudir a un restaurantero local para pedir consejo: «Es muy sencillo, sólo vaya al impresor y cómprele los menús, los precios ya vienen impresos». Los Dupar pensaron que el impresor sabría menos que ellos sobre como determinar los precios y se pusieron a diseñar un sistema que fue el fundamento del sistema de costos de la empresa por muchos años.

Una persona que jugó un papel importante en el éxito de Western fue un hotelero de tercera generación, Troy Himmelman. A la edad de 28 años operaba su propio hotel en Fairmont Minnesota y había sido elegido presidente de la asociación de hoteles del Estado. Himmelman sería un funcionario clave en el futuro desarrollo de Western Hotels.

En los años treinta un hombre llamado Gordon Bass era recepcionista del Benjamín Franklin, en Seattle, Himmelman pasaba por el *lobby* por la noche apagando las lámparas antes de retirarse, tan luego como Himmelman se iba, Gordon las volvía a encender.

A través de los años Gordon Bass fue presidente de la compañía, en 1970 siendo el que esto escribe gerente general de Camino Real Guadalajara, el señor Bass quiso conocer el hotel durante una visita a México. Tenía fama el señor Bass de inquieto y de gusto por la diversión. Mi problema era que en la ciudad no había un lugar a donde llevarlo. Ni yo mismo conocía la ciudad. Un amigo nos hizo una reservación, el chofer nos llevó a la dirección indicada y resultó ser un cabaret ubicado por la calzada Independencia —la zona roja de la ciudad— que a las ocho de la noche estaba desierto, no servía cena, olía a cigarro y los empleados nos veían con sospecha por nuestro atuendo formal. La noche fue un fracaso y Gordon Bass no regresó a Guadalajara jamás.

Durante la primera década de Western ésta era una compañía provinciana en el noroeste del país, pero en 1941 se presentó una oportunidad para llegar al sofisticado mercado de California. Conrad Hilton había estado operando el Sir

Francis Drake y a causa de una larga huelga decidió dejar el hotel. Un nuevo dueño apareció en escena pero los bancos sugirieron que buscara un operador profesional. Western apareció y el 8 de diciembre de 1941, el mismo día del ataque japonés a Pearl Harbor, se firmó el contrato de administración.

Desde el principio, los fundadores de lo que vendría a ser Western International Hotels, se rodearon de gente trabajadora, capaz e innovadora. Algunos de ellos se convirtieron en los líderes de la empresa a través del tiempo. El St. Francis Hotel había sido construido en 1904 por una rica familia «ferrocarrilera» de California. Poco después fue destruido por el terremoto de 1906 y reconstruido para llegar a ser uno de los mejores hoteles del país. En 1944 Western Hotels asumió la administración.

Durante una entrevista con Gordon Bass cuando, fue presidente, declaró que el éxito de la compañía se debía a tres «I»: Integridad, que sirvió para obtener créditos, Intestinal Fortitude (fuerza estomacal) que les permitió asumir oportunidades riesgosas, e Inteligencia, que les permitió escoger a sus socios que ayudaron y no estorbaron. Después se agregaron otras dos «I»: Imaginación e Innovación.

Hubo otra razón para el éxito de Western, durante la depresión del 29 muchos hoteles entraron en problemas de quiebra e insolvencia. Propietarios que la habían hecho bien en tiempos normales, pero que requerían de profesionalismo en tiempos de crisis.

La segunda generación de líderes incluyó a los señores Edward E. Carlson, Lynn P. Himmelman y Gordon Bass. Es interesante notar que el señor Carlson fue presidente de Unidad Air Lines cuando esta compañía adquirió a Western International Hotels y la sacó de graves problemas, cuando era la compañía aérea más grande del mundo.

Durante la depresión y por muchos años muchos ciudadanos boicoteaban a los hoteles de cadena. «Patrocine a la industria local», «Este es un negocio de gente local», y otros eslóganes parecidos. Las legislaturas de los Estados continuamente producían leyes en contra de las cadenas de hoteles. Así, nació el concepto «Familia» para el grupo de hoteles Western en lugar de «Cadena».

En los primeros años de Western Hotels el huésped tenía la opción de una cafetería para desayunar, un incoloro lugar para comer frugalmente y un muy formal restaurante para cenar. Se asumía que la comida no era un negocio sino un servicio. La nueva generación pensó que podría ser un gran negocio si se

manejaba con imaginación y gusto, de manera que pudieran persuadir al huésped a quedarse a cenar en el hotel en lugar de salir. Desde luego también se podría atraer a los residentes locales. La iniciativa fue un éxito en todos los hoteles Western.

Para 1963 el nombre Western que implicaba una compañía confinada en el noroeste del país, ya no era suficiente para la nueva generación de hoteleros, así que decidieron cambiar el nombre por Western International Hotels. Para entonces, además de Vancouver ya se administraba el hotel Biltmore en Guatemala. En 1964 Western adquirió el hotel Continental Plaza en Chicago y el Savoy en Nueva York. Luego vino, en 1966, «el hotel más bonito del mundo»; el Century Plaza en Los Ángeles, un hotel de 750 cuartos en la zona más fascinante de la ciudad. Cuatro años después la compañía Alcoa, dueña del hotel Century se asoció con Western para construir el hotel Washington Plaza en Seattle, cuartel general de la compañía a partir de entonces.

Western Internacional Hotels adquirió por 50 millones de dólares El Plaza de Nueva York para devolverle sus pasadas glorias, lo cual consiguió y mantuvo durante algunos años.

«Westin» es la abreviatura de Western Internacional Hotels, producto de una sabia recomendación de la agencia de publicidad de la empresa para hacer más fácil su identificación y pronunciación.

### *Posadas de México*

Generalmente, conocemos poco de sus comienzos, bastante de sus golpes de audacia o de suerte, y casi siempre, un poco más de algunos de los personajes que las conforman.

Posadas de México es la empresa que destaca en la historia de la hotelería mexicana a partir de 1970, esencialmente por tres razones:

1. Fue la que reanudó la presencia de cadenas hoteleras extranjeras en el país, después de años en los que la participación de este tipo de empresas había sido casi en exclusividad, de Hilton y de Western International Hotels, que a su vez operaba los Hoteles Camino Real.

2. Posadas de México trajo a Holiday Inns al país, en 1970, entonces la cadena más conocida y extendida en los Estados Unidos de Norteamérica y Canadá, que en aquella época se daba a conocer en parte de Europa Occidental, y comenzaba a exportarse al resto del mundo. Sus hoteles «democratizaron» la

estadía en ellos, porque Kemmons Wilson su fundador, le dio preponderancia al viaje en familia, cuando la marca fue lanzada en 1952 —aún periodo de la posguerra—, en Memphis, Tennessee, EE. UU., lo que constituyó de suyo un fenómeno socioeconómico parteaguas.

3. La llegada de esta marca a México, como una parte de su globalización, trajo consigo cambios en conceptos hasta entonces conocidos, generados por las adecuaciones —anticipadas o no—, de su esquema «patrón», al esquema socio-cultural de cada uno de los países en los que se asentaba.

En el México de principio de los setenta se registra la presencia de una o dos cadenas más, con características y objetivos de mercado similares a los de Holiday Inns, pero fueron hoteles aislados, localizados básicamente en la región norte y fronteriza de nuestro país.

El marco de referencia de la primera etapa de Posadas de México, es entre 1970 y 1974, a su vez dividida en dos partes, periodo de diversas y únicas «primera vez», cuando en este último año, Posadas de México erige en Puerto Vallarta un hotel con el que comienza su segunda etapa, si aplicamos los siguientes razonamientos:

- Habría transcurrido el tiempo suficiente de los Holiday Inns pioneros, para adecuar integralmente las relaciones entre Holiday Inn Memphis y Posadas de México, operadora de los hoteles en nuestro país;
- El hotel en Puerto Vallarta era el primer Holiday Inn cuya propietaria ya tenía otro, el de Guadalajara;
- Fue el primer hotel de playa de «Posadas», lo cual trajo consigo las necesarias adecuaciones de sus esquemas operativos, de mentalidad, de propósitos y, de manera determinante, de sus recursos humanos.

**Para comenzar, el líder.** Una referencia muy poco conocida del arranque de la primera etapa de «Posadas de México» en este país, la encontramos en el último trimestre de 1969, en Guadalajara.

Un empresario tejano, promotor nato y carismático, Jack Pratt, oriundo de Mineral Wells —cercana a Dallas—, y su socio mexicano Bill Pullen, preparaban lo necesario para operar hoteles Holiday Inn en México, y sus cabezas de playa eran la capital del país, Monterrey y Guadalajara, como parte de una cadena de 25 unidades que desarrollarían en los primeros cinco años.

Por esta razón, los promotores de Posadas de México eran huéspedes frecuentes del hotel Hilton en Guadalajara y tenían trato con su gerente general, Pedro R. Brunner, con una promisoría carrera de varios años con Hilton International, quien un buen día, en el último trimestre de 1969, recibió de parte de los propietarios de Posadas, una propuesta que no pudo rehusar.

Así, la relación entre los señores Pratt, Pullen y Brunner, se convertía en una que llevaría a éste a ser el director general de Posadas de México cuando abrió su primer hotel, en 1970, que para los promotores marcaba también, la coronación de meses y meses de esfuerzos y preparativos.

**Expansión vertiginosa.** Entre finales de febrero de 1970 y marzo de 1971, Posadas abrió sus primeros cuatro Holiday Inn: el primero en Matamoros, como parte muy destacada del Programa Nacional Fronterizo (PRONAF); la segunda operación en abrir fue la del aeropuerto en la Ciudad de México; después la de Guadalajara, y al final, el Holiday Inn de Monterrey.

La apertura de los primeros hoteles de Posadas de México tuvo en cada caso y con el regionalismo respectivo, los retos y las complicaciones que son de esperarse, principalmente cuando son las operaciones con las que una marca hotelera da a conocer en un país, lo que es ampliamente conocido en otro.

Esas incidencias «regionales» en la apertura y puesta en marcha de cada hotel, tuvieron que ver, siempre ha sido así, con el perfil preponderante del mercado, tanto en los huéspedes, como en los clientes que cada operación tiene como potencial para desarrollar.

Así, el Holiday Inn Matamoros tuvo como aliado en su presentación en sociedad, que la marca era mucho muy conocida en Texas, su estado vecino en Estados Unidos, además de incorporarse a la oferta, sumamente «americanizada», de los mejores lugares en Matamoros, tan frecuentados por las familias de la ciudad.

El caso del Holiday Inn Aeropuerto, en la Ciudad de México, fue extraordinario, pues superó las expectativas de lo que fue el primer hotel «grande» ubicado «frente» al aeropuerto internacional —no cerca de éste—, operado y administrado por una empresa y colaboradores que conocían su oficio.

El hotel en Guadalajara tuvo un comienzo «muy normal», porque de las cuatro ciudades en las que se asentaron los Holiday Inn pioneros, la capital de Jalisco era la que tenía la vocación y la belleza en la que un hotel horizontal muy



extendido, de dos niveles, arquitectura colonial y amplios jardines, manejado por un gente profesional, se veía como «normal».

El Holiday Inn Monterrey irrumpió, es la palabra más correcta, en el mercado comercial de la ciudad y se enfrentó con los usos y costumbres —hablando de regionalismos— de toda una ciudad dedicada a lo que mejor sabía hacer: trabajar, atendida por una hotelería de excelente nivel, muy tradicional y familiar.

Por eso, fue un reto para el Holiday Inn lograr que los regiomontanos aceptaran que el servicio que les ofrecía «el hotel gringo en la salida a Laredo, sin el toque de la hotelería tradicional» que acostumbraban, también se adaptaba a sus necesidades de trabajo, por la eficiencia con calidez que les brindaba.

Sin embargo, la «expansión vertiginosa» a la que se refiere el encabezado de este apartado, no fue la de estos primeros cuatro Holiday Inns en el país. La referencia se hace a la expansión de la marca por el mundo, y que en el momento que Holiday Inn llega a México, la marca se daba a conocer en otros continentes.

Así, sucedió, pero por lo menos para México, fue por medio de «trasplantar» los usos y costumbres (léase «procedimientos») de la hotelería de aquel país al nuestro, con algo del esquema *Momma and Pappa Operation* que tan bien había funcionado del otro lado de la frontera y en Canadá, que fue una parte esencial del éxito «Holiday Inn».

Es explicable que Holiday Inns Inc. (EE. UU.) se expandiera de la forma como lo hizo, y que los franquiciatarios lo aceptaran así. Para eso había promotores audaces, inversionistas confiados en triunfar, y hoteleros profesionales que se harían cargo de desarrollar, operar y administrar aquella tan retadora empresa.

**Normas por observar.** Todos los aspectos relacionados con la puesta en marcha de un hotel, concurrían para un Holiday Inn, «desde en planos», hasta su operación cotidiana; aspectos conocidos por hoteleros en México, sólo que con normas y procedimientos de otro país, que había que observar «al pie de la letra».

Tales normas y procedimientos eran parte normal de la franquicia Holiday Inn, junto con todos los apoyos y el *know how* del dueño de la marca, y el paquete adquirido por los promotores Pratt y Pullen para Posadas de México, incluía todo tipo de soportes técnicos.

En la práctica, los apoyos no se aplicaron igual en los cuatro Holiday Inns, y al margen de que había normas que observar, ambas partes estuvieron pendien-

tes de los aspectos del contrato que podrían no aplicarse, al sustituirse con los propios recursos técnicos de Posadas, y los que tenía disponibles en su entorno.

El *know how* de Holiday Inn Inc. (EE. UU.) incluía su «Construction Division» en Memphis, y sus especialistas que supervisaban las obras, tuvieron en México una participación muy interesante, pues todo lo que sabían de construir hoteles en planos y «en obra», aprendieron a, o trataron de, aplicarlo en nuestro país.

Los proyectos de los Holiday Inns en México, fueron hechos por mexicanos, pero en los comienzos, en ciertos casos se observaron algunas normas emanadas de Memphis, cuyo cumplimiento debían hacer valer los supervisores.

En Guadalajara se dio el caso de que la supervisión de Holiday Inns Inc., se sumaba a la de quien proyectaba, a la de la constructora, la de la propietaria y la de la operadora, a todas las cuales se les pedía escuchar la opinión —por lo menos se trataba— de quienes, finalmente, operarían el hotel.

Mientras la construcción avanzaba, la empresa de adquisiciones de la cadena, «Innkeepers Supply», entraba en escena, para proveer desde el *great sign* de la marca hasta, si se le requería, los arillos para cortinas de baño y sobres de sal y azúcar, pasando por los menús reglamentarios, uniformes y gafetes, mobiliario para áreas públicas y para habitaciones.

Puesto que en México se tenía casi el 100% de todos los suministros necesarios para operar un hotel, fue muy interesante hacer ejercicio de «palomeo» de los estándares exigidos por «Innkeepers Supply», contra lo disponible en nuestro país. Al final, en cuanto a suministros, solamente elementos tan exclusivos como el *great sign* y el *holidex*, fueron traídos de Memphis.

*Holidex* fue el primer sistema automático de reservaciones de hoteles en el mundo, que cuando comenzó en 1965, estaba muy adelantado para su tiempo, y a los hoteles de la cadena en México una ventaja competitiva tan marcada, que le ayudó a posicionarse al hotel en Monterrey, de manera determinante, en su mercado netamente industrial y comercial.

Parte muy importante del paquete de apoyos que se adquirirían con la franquicia, era el esquema «Holiday Inn Inspections», por el cual cada hotel recibía la visita de un inspector enviado por la central en Memphis, la primera para autorizar su apertura y, ya en operación cuatro veces al año, lo cual era muy útil, a pesar de las barreras ideológicas, del idioma y de las costumbres.

Un esquema proveniente de Memphis por el que Posadas tuvo que tomar acciones de adaptabilidad, fue el relativo a la capacitación de sus recursos hu-

manos con películas de entrenamiento dobladas al español, con las cuales quienes se capacitaban, ponían más atención a «cazar» palabras extrañas que el mismo doblaje producía, y no en la enseñanza pretendida.

Otra norma de Memphis, que obtuvo la lealtad decidida del mercado en Estados Unidos y Canadá a partir de su fundación y demostró ser en aquella época, una herramienta mercadológica formidable, fue la de tener el mismo menú para todos los Holiday Inns, en donde fuera que hubiera uno.

Los hoteles pioneros en México tuvieron que trabajar básicamente con «servicio de buffet», para ofrecer alternativas al menú Holiday Inn, que no era otra cosa que los platillos regionales que el visitante, nacional o extranjero, esperaba degustar en cada hotel de la marca que iba conociendo.

Con cuestiones como las dos referidas, Posadas de México pudo convencer aún más a Memphis de tener plena confianza en que Posadas podía trabajar con sus propios recursos para dar cumplimiento a todas las normas establecidas por la central, y que lo más valioso que requerían seguía siendo su nombre.

Con el tiempo, la operadora en México tuvo sus propias películas de capacitación, y el menú Holiday Inn era parte de las «sugerencias del chef».

Asimismo, los demás hoteles Holiday Inn que abrió Posadas de México en su primera etapa después de Monterrey, trabajaron con mayor fluidez con Memphis, al echar mano de sus propios recursos, y pudieron concentrarse en los puntos que Posadas no debía, o no podía, sustituir.

Tales conceptos eran por supuesto, el uso del nombre, marca e imagen, que incluía el *great sign* y el *holidex*, que había que traer desde los Estados Unidos, y «el inspector de Memphis», con sus ojos frescos y entrenados, aunque «de primera vez» cuando visitaban los Holiday Inns operados en México.

**Primera etapa, segunda parte.** Después del Holiday Inn de Monterrey, siguió el primer hotel vertical de la cadena en México, y segundo en la capital del país, en su Zona Rosa, en 1972; fue de los primeros hoteles en México, en el que la tecnología permitió hacer la auditoría nocturna en 30 minutos, en lugar de seis horas.

En 1973, Posadas de México puso en operación dos hoteles más: su segundo en la frontera norte, en Mexicali, en el cual la rotación de su personal en puestos básicos, por lo menos en los primeros meses de operación, era más rápida que el reclutamiento, capacitación e inducción de la gente, que duraba poco porque lo que buscaban era «pasar al otro lado».

Vino después Tampico, en el cual por primera vez se promovieron elementos de los otros Holiday Inns en la región, para sus puestos de gerente general, gerentes de áreas, jefes departamentales y algunas posiciones administrativas.

Con más Holiday Inns en México, Memphis enviaba un inspector que visitara en el mismo viaje, la zona noreste de México, con tres Holiday Inns «vecinos», y otro inspector a los vecinos de la Ciudad de México y Guadalajara, lo cual con el tiempo dejaron de hacer, cuando aprendieron que los vecinos se avisaban cada visita.

El Holiday Inn en Taxco fue el siguiente al comenzar 1974, el primer hotel «exótico» de la cadena, por estar enclavado en la montaña, construido en lo que parecía un enorme balcón con una vista extraordinaria. La política de Posadas de no contratar familiares en sus hoteles no pudo aplicarse aquí, pues entre todo el personal se repetían los cuatro apellidos más comunes en el pueblo.

Cuentan en plan festivo, que después de muchos estudios por expertos internacionales para trazar el mejor camino para subir hasta el hotel, la solución la dio un lugareño, propietario de unos burros que arrió hasta la cima, con una estela de ingenieros que iban marcando por donde las nobles bestias pisaban.

**Holiday Inns de y Holiday Inns en México.** Entre 1972 y 1973, Memphis decidió establecerse en México, para lo cual abrió sus oficinas en el edificio de Reforma número 250, esquina con Niza, en la Zona Rosa, al lado de las oficinas de Posadas de México.

Al margen de que tener Holiday Inns de México y Holiday Inns Inc. (EE. UU.) en México generaba confusión, esta medida le permitió a Memphis tener un muy importante y estratégico punto de referencia para su representación y sus intereses, además de una oficina de reservaciones y de apoyo para su hotel en Acapulco, el único Holiday Inn en el país, no operado por Posadas de México.

En el tema de confusiones y de hoteles operados por una o por otra entidad, en el arranque de la marca en México, hubo un aspecto legal que abogados de ambos países cuidaban con mucho celo, el uso del nombre «Holiday Inn».

Antes de la apertura del hotel en Monterrey, la operadora fue advertida por Memphis que por ninguna razón debería haber relación con la gente que administraba un hotel «Anfa-Holiday Inn», al borde de la carretera a Laredo, pues había una demanda contra la empresa, por uso indebido del nombre.

Había escasamente un par de kilómetros entre ambos hoteles, el norte de Monterrey era «pueblo grande», y había una Asociación de Hoteles; era inevitable que los gerentes de ambas operaciones se trataran y que, según la tradición entre hoteleros, se apoyaran mutuamente.

Particularmente, en una ocasión, cuando el Holiday Inn se sobrevendió y su vecino el «Anfa» le evitó un enorme problema, que probablemente hubiera llegado a Memphis, al recibir a un centenar de miembros de una High School Band que venía de San Antonio, Texas. Sólo entre abogados... y sólo entre hoteleros.

### *Fiesta Americana*

**Una cadena hotelera internacional.** En el año 1964, el que esto escribe, ocupaba el puesto de gerente de alimentos y bebidas del exitoso hotel Alameda de la Ciudad de México. Había sido contratado en la ciudad donde residía y trabajaba en los Estados Unidos y había regresado a México lleno de entusiasmo por aplicar lo más que pudiera de lo mucho que había aprendido estudiando y trabajando en el extranjero.

La hotelería de aquella época se identificaba más con la europea que con la norteamericana y todavía algunos hoteles de calidad empleaban a un *maître d'hôtel* en las funciones del gerente de alimentos y bebidas. Era el caso, por ejemplo, del hotel Del Prado, el más europeo de los hoteles de la capital en aquel entonces. El mejor hotel de la ciudad era el María Isabel, regentado por el hotelero hispano don César Balsa. Sin embargo, el capital se suponía, pertenecía al gobierno federal. De hecho, el María Isabel fue, posteriormente, el barco insignia de la empresa Nacional Hotelera, antecesora de Hoteles Presidente.

En el hotel Alameda una de mis responsabilidades era cuidar que la comida mensual del Consejo de Administración se llevara a cabo sin contratiempos y de acuerdo con los lineamientos establecidos por el director de servicios del Banco Nacional de México; don Ignacio Orvañanos. El presidente del Consejo era don Agustín Legorreta Guerrero, quien lo era también del banco. Sobra decir que la gastronomía iba de acuerdo con la importancia de los consejeros, entre los cuales se encontraba un hombre alto, elegante, discreto y cortés: don Gastón Azcárraga V. A través del tiempo cierta familiaridad con los miembros del consejo me permitió conocerlos un poco: sus preferencias gastronómicas, sus ideas respecto a los asuntos públicos y la naturaleza de sus negocios.

Ya he dicho que el hotel Alameda era una hospedería exitosa, por muchos años cerrábamos con una ocupación anual entre 90 y 95%. Nombres de empresarios prominentes de todo el país era la nómina de nuestro departamento de reservaciones.

Ahora que se anuncia la «venta» de Posadas de México reflexiono sobre su origen y trascendencia: don Gastón era un empresario notable, entre sus negocios, era dueño de la planta Automex, armadora de los coches Chrysler y estoy seguro que su incursión en la hotelería fue fortuita, dado los resultados de su inversión en el hotel Alameda.

Eran los tiempos de la hotelería glamorosa en el puerto de Acapulco y tal como se acostumbraba las líneas aéreas participaban en la apertura de nuevos centros turísticos construyendo hoteles; American Airlines abrió el suyo con el nombre de hotel Americana. Mientras tanto don Gastón había construido un moderno edificio en pleno Paseo de la Reforma, justo frente al monumento a Cristóbal Colón; el hotel Fiesta Palace.

A finales de la década de los sesenta, ya al frente del negocio hotelero el señor Gastón Azcarraga Tamayo, incursionó en el negocio de las franquicias de Holiday Inn con un socio norteamericano —Jack Pratt, dueño de Frito Lay de Dallas, Texas—, la empresa se llamaba Posadas de México y su primer director fue Pedro Brunner. De ahí surgió la firma de Posadas en 1970, ya sin el socio norteamericano y bajo la dirección de Jean Boyancé. A partir de entonces el crecimiento de los hoteles Fiesta Americana se realizó bajo el nombre con la que la conocemos.

También eran los tiempos de gloria de las empresas operadoras extranjeras; la década de los años sesenta, Hilton se había asentado en Acapulco administrando una propiedad de don Miguel Alemán Valdés, y Western International Hotels administraba el hotel Alameda. Con el tiempo Hilton operó su segundo hotel en México propiedad del señor Alemán; Western se asoció con el Banco Nacional de México y adquirió la operación de un número de hoteles por todo el país y don Gastón se asoció con Americana Hotels propietaria del hotel Americana en Acapulco para operar ese hotel más las otras joyas de la corona acapulqueña, el Condesa del Mar y el Presidente.

Aunque el arranque del grupo Posadas en manos de la familia Azcárraga Vidaurreta fue conservador, el impulso de su crecimiento se obtuvo bajo la dirección de la segunda generación con don Gastón Azcárraga Tamayo al frente.

Los hoteles Fiesta Americana se sucedieron en los principales centros turísticos del país. El crecimiento explosivo y su expansión hacia el extranjero se dio bajo la dirección de la tercera generación, estando al frente de la empresa dos hermanos hijos de don Gastón Azcárraga Tamayo con Gastón Azcárraga Andrade como director general.

La evolución de la hotelería tiene sus víctimas y así Western International Hotels, que se fundó en 1960, devino Westin International y luego Hoteles Camino Real en 1974, empresa que comenzó su declive en 1982 con la nacionalización de la banca. Hilton se fue del país al terminar sus relaciones con don Miguel Alemán, para regresar años después. Posadas de México se convirtió en la compañía hotelera más grande de América Latina con propiedades en México, Brasil, Argentina y varias marcas en el mercado, entre ellas: Fiesta Americana, Fiesta Americana Grand, Aqua, Cesar Park (Sudamérica), Fiesta Inn y, últimamente, One hoteles. Con cerca de 100 hoteles, más de 17 mil habitaciones en 50 destinos de playa y ciudad y un equivalente al 20% de los cuartos de calidad turística de este país, la gran empresa hotelera de México encuentra turbulencias más allá de Mexicana de Aviación y proyecta un duro golpe; uno más, para el turismo nacional.

Don Gastón Azcárraga Tamayo fue uno de los impulsores para la creación de la escuela de negocios IPADE donde el que esto escribe tuvo el honor de tenerlo como profesor en ciertas materias.

Esperemos que todo quede en turbulencia y que los señores Azcárraga Andrade sepan llevar a buen puerto su nave en memoria de una familia de empresarios mexicanos sobresalientes.

### *Hoteles Camino Real*

**Semblanza de una gran empresa.** ¿Por qué contar la historia de Hoteles Camino Real? Tal vez haya varias razones para contarla. La primera, fue una empresa que vi nacer y desarrollarse desde dentro; la segunda, en Hoteles Camino Real encontré mi verdadera vocación profesional. En esa empresa que ayudé a formar pude aplicar sin cortapizas los resultados de mis estudios y experiencias y tuve la satisfacción de ver sus frutos.

Trabajé y viví para la compañía desde julio de 1964 hasta septiembre de 1985. Ocupé varios puestos de responsabilidad y en conjunto con un equipo de profesionales, dirigí las operaciones de sus hoteles en México y Centro América.

¿A Hoteles Camino Real le tocó vivir en los años de oro de la hotelería mexicana, o tal vez la época de oro de la hotelería mexicana lo fue porque Camino Real existió?

Fue en la década de los sesenta del siglo pasado que se marcó la decadencia de la vieja hotelería, marcada con un fuerte sello europeo, y el surgimiento de la industria hotelera moderna auspiciada por la escuela norteamericana.

Atrás quedaban hoteles como el Reforma y el Del Prado. Símbolos de la primera época. Al frente de los nuevos establecimientos surgían; el Hilton, el María Isabel, el Alameda, el Fiesta Americana, el Aristos y otros.

Atrás quedaba la escuela europea y sus ejecutivos italianos y franceses y comenzaba una época de oportunidades para los jóvenes mexicanos, que aunque habían estudiado en Europa, habían absorbido lo mejor de ambos mundos: la gestión elegante y discreta de los europeos y la eficacia práctica de los norteamericanos.

Era la época en que las compañías operadoras norteamericanas sentaban sus reales en México: Hilton, Sheraton, Holiday Inn, Radisson y Western International. De esta interpolación iniciada en los sesenta surgieron dos grandes empresas nacionales, Hoteles Camino Real y Posadas de México (Fiesta Americana).

Sin embargo, ya una empresa mexicana había establecido su posición, Hoteles Balsa, del hotelero de origen español César Balsa. Luego, esta empresa, auspiciada por el gobierno, pasó a ser Hoteles Presidente (Nacional Hotelera).

El sismo de 1985 acabó con los símbolos de la vieja hotelería en la Ciudad de México. Cayeron; el Del Prado, el Regis, el Alameda, el Hilton y otros. Se marcó también el fin del viejo hotel Reforma. En cuanto a las grandes cadenas se fortaleció Posadas de México, propietaria de los Fiesta Americana y los Holiday Inn, Hoteles Presidente se convirtió en Intercontinental y Hoteles Camino Real había comenzado su decadencia como líder en el país a raíz de la expropiación de los bancos por el gobierno federal.

Con la desaparición de los hoteles de la primera época se fueron también los primeros hoteleros mexicanos, pues mexicanos fueron en alguna época los gerentes del hotel Del Prado, del Reforma y de la Cadena Balsa. La nueva generación de hoteleros mexicanos recibió un gran impulso a través de la preocupación de Hoteles Camino Real por recuperar talento entre los jóvenes que regresaban de escuelas hoteleras en el exterior.



Hoteles Camino Real fue una empresa que nació y se desarrolló bajo los auspicios del Banco Nacional de México, institución que invitó a sus accionistas a invertir en la hotelería.

Cuando los bancos fueron nacionalizados en 1982, siguió la venta de los Hoteles Camino Real y con ello la pérdida de la filosofía que los creó; se esfumó la mística que aportaba la dirección del Banco Nacional de México y prevaleció el materialismo del negocio frío y calculador. El cambio fue brutal y desastroso.

**Sobre el autor.** Residiendo en la ciudad de San Antonio, Texas, fui invitado a venir a México a trabajar en alguno de los hoteles de la aún incipiente compañía. Oferta que acepté en 1964. Contar la historia de esa compañía es entonces contar parte de mi propia historia.

Como todo en la vida; como la vida misma, todo tiene un inicio; un nacimiento, se llega a la madurez y, finalmente, a la desaparición. En eso las empresas se asemejan a los hombres.

Intentaré contar la historia de esa gran compañía que marcó un hito e hizo escuela en la hotelería mexicana; sus antecedentes y las causas de los cambios en sus estructuras y filosofía.

**Sobre la historia.** La historia de Hoteles Camino Real se remonta, por una parte, a los inicios de Western International Hotels de México, compañía operadora de hoteles fundada en 1959 por el Banco Nacional de México como entidad inversionista, don José Brockman como promotor hotelero y Western International Hotels como compañía operadora.

Por otra parte, sus antecedentes a través de Western Hotels; compañía operadora y propietaria de hoteles en la costa oeste de la Unión Americana, con sede en la ciudad de Seattle, Washington, que en 1957 había agregado a su nombre el apellido de «International», al haber firmado un contrato de operación con unos inversionistas centroamericanos, para construir y operar un hotel en la Ciudad de Guatemala. Después Camino Real Guatemala.

**Sobre el promotor.** Don José Brockman Obregón, un gran promotor, olía los negocios a cientos de kilómetros de distancia. Sus antecedentes en la hotelería habían sido en el viejo hotel Ritz de las calles de Madero en el Centro Histórico de la Ciudad de México. El hotel era propiedad de don Pablo Corcuera, hombre

adinerado cuyos ascendientes familiares habían venido de Guadalajara durante la revolución. Don José persuadió a su amigo don Pablo y éste a su vez a su hermano Enrique y a otros amigos, para alquilar algunos hoteles de antigua propiedad en la ciudad. Así, se sumaron al Ritz; el Majestic, el Francis y el De Cortés. Don José fungía como operador. Corría el año de 1957.

Consolidado el primer paso, el inquieto don José promovió la construcción de un hotel en la ciudad de Guadalajara, para ello aprovechó el hecho de que la mayoría de sus socios en la capital tenían sus raíces en esa ciudad. Se encontró un predio un tanto alejado de la ciudad, a la salida hacia el noroeste, por donde partía, en la época colonial el camino real a Colima.

El grupo inversionista de la capital persuadió a los propietarios del terreno: don Pedro y don Ernesto Javelly, a participar como accionistas del negocio con la aportación del predio a la sociedad. Así, se inició la primera de múltiples etapas en la construcción del futuro Camino Real Guadalajara.

Los accionistas del hotel fueron; don Pablo Corcuera, don Enrique Corcuera, don José y don Guillermo Brockman, don Francisco Rincón Gallardo, don Gonzalo Arrangoiz, don Ventura del Río y los señores Javelly, entre otros.

Se cuenta que en una de las muchas juntas de accionistas del proyecto se discutía si debería colocarse alfombra o tapetes en las habitaciones. Algo inusual en la ciudad.

Cuando llegó el momento de decidir el nombre que se escogería para el futuro hotel, don José Brockman sugirió «Camino Real», hecho que provocó la negativa general de los socios presentes. Finalmente, don José los convenció con el argumento del antiguo camino real que saliendo de Guadalajara seguía su ruta a través de pueblos, hacia Colima...

Ese primer hotel con pretensiones nació llamándose «Motel Camino Real Guadalajara» y tenía 60 habitaciones y un espacio para estacionamiento frente a cada cuarto... Como símbolo del nombre se escogió la diligencia, el carruaje de pasajeros que recorría el camino real.

Para 1959, con los hoteles de la capital y el primer Camino Real en la bolsa, don José estaba listo para retos mayores. Su ambición entonces era construir un gran hotel en la Ciudad de México.

Hombre de conexiones sociales y financieras, habilidades de promotor y una gran visión hacia el futuro, se acercó a don Agustín Legorreta López Guerrero, entonces presidente del Consejo de Administración y director general del

Banco Nacional de México. Los planes para un hotel de 400 habitaciones como parte de un complejo de edificios de oficinas de compañías filiales del banco arrancaron con el financiamiento del mismo.

El Alameda, así llamado por ubicarse en la Av. Juárez precisamente frente a la Alameda Central, además de que el complejo bancario también llevaba ese nombre, contaría además con una amplia gama de servicios complementarios.

El Banco Nacional de México ofreció participación accionaria a algunos de sus clientes y accionistas y así participaron gentes como don Gastón Azcárraga (después de los hoteles Fiesta Americana), don José María Basagoitie, de Tabacalera Mexicana, el doctor Prado Vieyra, don Autrey de Nacional de Drogas, y otros personajes de la industria y los negocios.

Por la magnitud del proyecto y desde luego el monto de la inversión, el banco condicionó el proyecto a la participación de una operadora hotelera profesional e internacional, para administrar y operar el hotel. Don José se dio a la tarea de encontrarla.

Para el efecto, se comunicó a Seattle a las oficinas de Western International Hotels, donde en varias ocasiones le respondieron que en la primera oportunidad un funcionario visitaría la Ciudad de México para entablar conversaciones. La respuesta se demoraba con preocupación.

Un hecho fortuito favoreció el acercamiento de las partes. El señor Edward E. Carlson, entonces presidente de Western International Hotels había volado a la Ciudad de Guatemala para visitar el proyecto del hotel en construcción en esa ciudad. Un inesperado temblor de tierra de proporciones aterradoras para el señor Carlson lo hizo tomar el primer avión que partiera del aeropuerto de La Aurora. El vuelo iba a la Ciudad de México.

El señor Edward E. Carlson recordó entonces a un necio que llamaba con frecuencia a Seattle pidiendo una entrevista en la Ciudad de México con el propósito de asociarse en el negocio de la operación de hoteles. La conclusión de todo ello fue la creación de Western International Hotels de México y el hotel Alameda como insignia de la nueva compañía. Pronto se agregó el Camino Real Guadalajara y los hoteles Ritz, Majestic, Francis y De Cortés en la Ciudad de México.

El presidente del Consejo de la nueva compañía operadora lo fue don Agustín Legorreta Guerrero y su primer director general, don José Brockman. La parte operativa, responsabilidad de la firma norteamericana estaba representada por

don Kenneth Mallory, hotelero profesional y vicepresidente de Western International Hotels.

Entonces don José Brockman viajó por la provincia y supo escoger aquellas ciudades donde aspiraba a que se erigiera un hotel Camino Real. Así, entre 1959 y 1964 se abrieron: Camino Real Tapachula, Tampico, Saltillo y Ciudad Juárez.

En cada una de esas ciudades tuvo la habilidad y el encanto para convencer a hombres de negocios conservadores a invertir en la construcción de un hotel para su ciudad. La magia surtía efecto ante la realidad de que don José explotaba la debilidad humana del ego personal. Construir un hotel en Saltillo, por ejemplo, era erigir un monumento a la posteridad y un estatus en la comunidad. El punto de vista del negocio era secundario.

La fama de don José como operador hotelero se expandía por todo el país y hoteleros en problemas acudían a sus oficinas para pedirle administrara sus hoteles, así se adhirieron a la nómina de Western International Hotels de México; los hoteles Malibú, Mirador y Caleta de Acapulco, el Virrey de Mendoza de Morelia, Posada de Don Vasco en Patzcuaro, el Tres Ríos de Culiacán, y el Hotel Hacienda de Cabo San Lucas.

Luego, en las vísperas de los Juegos Olímpicos de 1968, el presidente de la República, Lic. Gustavo Díaz Ordaz, le pidió a don Agustín Legorreta Guerrero, que el banco construyera un hotel en la Ciudad de México, digno de un país anfitrión de los Juegos Olímpicos y adecuado para recibir a las personalidades que llegarían de todo el mundo.

El Banco Nacional de México promovió y financió la construcción del mayor hotel de la capital, el diseño fue del arquitecto Ricardo Legorreta, la construcción estuvo a cargo de la Constructora Ballesteros y la asistencia técnica hotelera se hizo más patente y necesaria que nunca a través de Western International Hotels. Camino Real México se abrió el 25 de julio de 1968 con 700 habitaciones, 10 restaurantes y bares y espacios públicos nunca vistos en la capital.

El Consejo de Administración lo conformaba un nutrido grupo de empresarios encabezados desde luego por don Agustín Legorreta Guerrero y don Javier Bustos del Banco Nacional de México, los señores; Crescencio y Guillermo Ballesteros, de Constructora Ballesteros, don Enrique Bremont, de El Puerto de Liverpool y el señor Autrey de Nacional de Drogas, entre otros.

El evento marcó el mayor de los éxitos del promotor don José Brockman, pero también fue el inicio de su ocaso en la compañía que había promovido.

En el año de 1970 la compañía operaba 23 hoteles, una plaza de toros en Texcoco, «La Morena». Un club nocturno en la Zona Rosa, «El Señorial». Los servicios alimenticios de un hospital, el «Mocel». Un club privado, «La llave de oro», y una importadora de vinos y licores.

Con un hotel de 24 cuartos, el De Cortés, y el último eslabón de la cadena, el Camino Real México, con 700 habitaciones. La compañía se enfrentaba en el mercado con una imagen difusa y en lo interno con grandes dificultades administrativas, operativas y financieras.

Aun cuando algunos hoteles en lo individual eran productivos, la compañía operadora no era productiva.

### *Western International Hotels de México Antecesora de Hoteles Camino Real*

Los inversionistas de la compañía operadora Western International Hotels de México: el Banco Nacional de México y los socios norteamericanos, Western International Hotels, no estaban contentos con los resultados de la gestión de don José Brockman, fue así que a principios de 1972 llegaron a un acuerdo para liquidarle su participación accionaria y segmentar a la compañía. Don José se quedaría con todos los hoteles «pequeños» y Western con el resto.

Con ello, se terminaba una etapa de crecimiento de una gran compañía hotelera nacida de la visión de dos hombres, don José Brockman Obregón y don Agustín Legorreta Guerrero; un promotor de negocios y un financiero.

Hasta entonces los hoteles se manejaban sin una política institucional. En ese mismo año se nos pidió a los funcionarios de la empresa, encabezada entonces por el señor Alfred Freudenthaler como director general, el llevar a cabo un ejercicio de autocrítica y diagnóstico con el propósito de hacer recomendaciones a los accionistas sobre el futuro de la compañía.

Después de unos días de enclaustramiento y reflexión el grupo presentó al Consejo de Administración de la compañía una propuesta.

**Nacimiento de Hoteles Camino Real.** Como conclusión el grupo designado, compuesto por el propio señor Freudenthaler, por Mario Cárcamo Palmer a la sazón director Financiero, Héctor Pérez García director de operaciones y John Berthelot director de Camino Real México, más don Carlos Robles Gil, abogado de la empresa y asesor legal, recomendó: cambiar el nombre de la compañía a

Hoteles Camino Real; administrar hoteles con un mínimo de 250 cuartos, operar propiedades en ciudades con un aeropuerto internacional y adoptar una administración altamente profesional, con la asistencia técnica de Western International Hotels.

Hoteles Camino Real se constituyó en 1974, se conformó con el Banco Nacional de México, como principal accionista y Westin International Hotels como socio minoritario más otros accionistas menores. Simultáneamente, se firmó un contrato de Asistencia Técnica entre Westin International Hotels y Hoteles Camino Real, instrumento que garantizaba el apoyo necesario para desarrollar las operaciones hoteleras. Al Consejo de Administración presidido primero por don Agustín Legorreta G. y luego por don Javier Bustos, se invitó a algunos socios del banco y a ciertos inversionistas de los hoteles que operaba Hoteles Camino Real, a partir de entonces: HOCASA.

**HOCASA.** Como resultado en la nueva empresa permanecieron siete propiedades: Camino Real México, Guadalajara, Puerto Vallarta, Mazatlán, Saltillo, el hotel Alameda y Camino Real Juárez.

Don José Brockman se quedó con el resto de los hoteles tanto de la capital como de provincia. Los otros negocios periféricos desaparecieron de los planes de ambas compañías.

Reorganizada la compañía, pronto se adhirieron nuevas propiedades: Las Brisas en Acapulco y Galería Plaza en la Ciudad de México. Entre 1972 y 1982; Camino Real Cancún, Ixtapa, Las Hadas en Manzanillo, el Ambassador en Monterrey, Camino Real Guatemala y San Salvador en Centroamérica.

Fue la época de gloria de Hoteles Camino Real, la filosofía establecida en aquella reunión de diagnóstico y recomendaciones, que reclamaba la calidad sobre cualquier otro concepto, daba frutos de todos: prestigio, imagen, resultados económicos, desarrollo de recursos humanos, y en suma satisfacción para clientes, accionistas y empleados.

Hoteles Camino Real era una compañía prospera y líder en todas las plazas donde operaba. La nueva compañía operadora comenzó de ceros en cuanto a estructuras administrativas y operativas, pero teníamos todo el apoyo de Western International Hotels. El grupo desarrolló una filosofía para la nueva compañía así como políticas, lineamientos, procedimientos y manuales para todos los departamentos operativos de un hotel, incluyendo de manera obligatoria los estándar-

dares de calidad y servicio. Como toda empresa, inició la curva de la experiencia y a medida que fue madurando los resultados consolidaban más a la compañía ubicándola en el primerísimo lugar entre las compañías operando en el país.

Tal vez la política más importante de todas las que se adoptaron fue la referente al desarrollo de los recursos humanos de la empresa. La frase «crecer desde dentro» no fue un eslogan, al contrario, se convirtió en la columna vertebral del crecimiento con calidad y Hoteles Camino Real en la escuela de hotelería más prestigiada de México.

El primer Comité Directivo de Hoteles Camino Real estuvo formado por don Alfredo Freudenthaler, director general; Héctor Pérez García, director de operaciones y mercadeo; el C.P. Mario Palmer, director financiero; Ulrich Schwartz, director de mercadeo; el Lic. Rodolfo Casparius, director de desarrollo y el Lic. Carlos Robles Gil, abogado de la sociedad.

Como Staff de apoyo a las operaciones tuvimos en Alimentos y Bebidas a Emilio Calderón Varela que fue uno de los primeros directores; en Compras con Donald Davis al frente, en Mantenimiento al Ing. Luis Lavalle y Recursos Humanos con el Lic. Francisco del Valle como director.

El slogan de la compañía al respecto fue: «La gente hace la diferencia», doctrina que guio los esfuerzos de la Dirección de Recursos Humanos, con los departamentos de Reclutamiento y el de Desarrollo Profesional, programa clave para el desarrollo de jóvenes ejecutivos.

Jamás en la vida independiente de Hoteles Camino Real se tuvo necesidad de contratar ejecutivos de fuera de la compañía para llenar un puesto en los hoteles operados.

En el comité de operaciones participaban todos los directores y jefes de Departamento de las oficinas centrales más uno o dos gerentes generales de hoteles. En el seno del mismo se afinaban y adecuaban las políticas y procedimientos a los nuevos retos y circunstancias de esos días.

Funcionaron también los siguientes comités: de Mercadeo, Compras, Mantenimiento, Recursos Humanos, en los cuales participaban algunos miembros afines de los hoteles de la empresa.

De hecho la estructura administrativa y operativa de Hoteles Camino Real se diseñó a semejanza de la de Westin Hotels ya que el suscrito participara en Seattle en el Operations Committee, órgano en donde se originaban las políticas, lineamientos y procedimientos de la compañía operadora a nivel mundial.

Una política de Hoteles Camino Real que en su época tuvo un éxito extraordinario, fue el otorgar a los gerentes generales de los hoteles amplia independencia. Para lograr esto, se habían diseñado, como quedó asentado, una filosofía general, había un manual de políticas y procedimientos y los estándares mínimos de calidad. Los controles se ejercían a través de «boletines de contabilidad» que periódicamente se emitían para mantener control sin afectar a las operaciones.

Con este marco de referencia los gerentes administraban el negocio con metas claras de rendimientos sobre la inversión; satisfacción de huéspedes y lealtad de los empleados.

La política de compensación era muy clara, «pagar igual o mejor que hoteles similares». Sin embargo, el programa de incentivos era muy atractivo y tomando en cuenta resultados de desempeño, no sólo financiera, sino también en otros muchos aspectos, el esfuerzo personal era recompensado generosamente.

Para lograr lo anterior, se había implementado un sofisticado sistema de evaluación de desempeño, obligatorio para directivos, ejecutivos y supervisores.

Los hoteles recibían la visita periódica de ejecutivos del corporativo para garantizar el cumplimiento de las políticas y los estándares de calidad. Este ejercicio se llevaba a cabo en un clima de respeto mutuo entre gerentes y funcionarios de las oficinas centrales lo cual propició la lealtad que todos los empleados sentían por su compañía, independientemente de la que proferían a sus propios hoteles.

**La transformación.** En el mes de octubre de 1981 se había abierto el hotel Camino Real Ixtapa. Para su inauguración oficial en fecha posterior, se contó como huéspedes distinguidos al señor presidente de la República, José López Portillo y su secretaria de turismo, Rosa Luz Alegría. Ambos fueron hospedados en las suites presidenciales.

El día primero de septiembre de 1982, durante su último informe de Gobierno el presidente López Portillo anunció la nacionalización de la Banca Nacional. Para los que escuchamos el aviso fue un golpe tremendo. Eso significaba que los hoteles, entre otras inversiones, que en este caso tenía el Banco Nacional de México irían a parar al Gobierno.

Durante un tiempo el Consejo de Administración de Hoteles Camino Real fue presidido por el secretario de Hacienda, mientras que el resto de las estruc-



turas se mantuvieron sin cambio. En cuanto a las operaciones de la compañía o de los hoteles que operábamos no hubo la menor injerencia de los representantes del Gobierno.

Dado que el objetivo del presidente López Portillo era la Banca y no los negocios que había adquirido junto con otros accionistas, como pago de la indemnización a los accionistas del Banco Nacional de México se les ofreció la compra de los activos no bancarios.

Así, dos familias obtuvieron el control de Hoteles Camino Real; los señores Brenner, don Pablo y don Israel, y los hermanos Cosío con don Antonio a la cabeza. Los cambios fueron paulatinos pero los hubo. Los intereses de grupo se dejaron sentir también en las operaciones al imponérsenos productos que los dueños recomendaban. No pasó mucho tiempo sin que hubiera dificultades entre los accionistas y, finalmente, decidieron separarse; la compañía se partió en dos. La familia Cosío conservó Las Brisas, Camino Real Ixtapa, el Galería Plaza de la Ciudad de México y Hacienda Jurica. La familia Brenner se quedó con Camino Real México, Las Hadas, Camino Real Cancún, Puerto Vallarta, Mazatlán, Guadalajara y Saltillo. En cuanto a la compañía operadora los Brenner la conservaron con el nombre de Camino Real y los señores Cosío comenzaron a operar sus hoteles bajo la bandera de Westin.

Hoteles Camino Real, compañía operadora en manos de la familia Brenner fue a su vez vendida a un inversionista de Guanajuato que resultó ser representante esbozado de otro inversionista del sureste. Al parecer éste último jamás pagó a los bancos el financiamiento que obtuvo para comprar a los Brenner y los activos hoteleros fueron a parar al célebre FOBAPROA (mecanismo financiero de apoyo a los ahorradores de la Banca Nacional).

En cuanto a la familia Cosío aún conservan y operan sus hoteles, ahora sin la bandera de Westin, compañía que en los Estados Unidos había también sufrido cambios de propietarios (en los últimos años surgió la operadora Las Brisas para operar los hoteles de la familia Cosío).

En los umbrales del nuevo siglo Hoteles Camino Real fue vendido por el Gobierno a nuevos inversionistas. Como se hacen las cosas en el Gobierno, que a veces son buenas pero parecen malas, la compañía «casi se regaló». El precio de la transacción anunciado en la prensa fue irrisorio con relación al valor real de los activos. Los que contribuimos a edificar el símbolo de la hotelería nacional tuvimos un sentimiento de impotencia, coraje e ingratitud.

Los nuevos propietarios, gente de negocios, aplicó cambios en la filosofía y en la administración de la compañía con el propósito de hacerla más productiva. En el proceso se logró la transformación de Hoteles Camino Real. Ahora una nueva filosofía, nuevas políticas y procedimientos, lograron tal vez mayores utilidades financieras, un crecimiento más acelerado, acorde a los tiempos, pero la mística se perdió.

**El hotel insignia.** La construcción de Camino Real México se inició en julio de 1967. Desde el primer día que comenzaron las excavaciones se colocó un cartel en la esquina de la avenida Mariano Escobedo y la calle de Liebnitz. El aviso decía: Inauguración: julio 25 de 1968, faltan tantos días.

El 25 de julio de 1968 el hotel abrió sus puertas; la principal, por la avenida Mariano Escobedo, la alterna, por la calle de Liebnitz.

Desde hacía varios días, antes de la fecha prevista, los principales funcionarios y ejecutivos nos habíamos concentrado en el hotel. La noche del 24 nadie durmió. Los obreros de la constructora terminando los últimos detalles, los decoradores y arquitectos supervisando a los constructores y el equipo directivo y operativo alistando las operaciones para abrir a las siete de la mañana.

Cinco minutos antes de las siete, alguien bajó el anuncio cronológico y la cocina de la cafetería «La Huerta» anunció a través de su chef, que estaba lista para recibir comandas. Apenas media hora antes había llegado corriendo Hans Munch con los menús.

### *Starwood Hotels –2013–*

En México tenemos una fuerte presencia de Starwood en múltiples propiedades y dos diferentes regímenes de operación: la franquicia operada por sus propietarios y los hoteles que son propiedad de la compañía operados directamente.

Sin duda, que la aparición en la escena de la hospitalidad de una empresa con metas globales ha cambiado el sentido tradicional de la hotelería. Muy atrás quedaron las huellas de los grandes hoteleros innovadores: César Ritz, Stattler, Hilton, los creadores de lo que después fue Holiday Inn, Westin, y las nuevas generaciones como Marriott, Hyatt, etcétera. Aquellos fueron hoteleros profesionales que devinieron financieros y desarrolladores. Ahora es primicia el acceso a recursos ilimitados para desarrollar cualquier negocio, en este caso hoteles. Es el nuevo signo del progreso mundial.

Starwood Hotels & Resorts Worldwide, Inc. Es su nombre oficial, es una compañía hotelera con presencia en todo el mundo. De hecho es una de las más grandes operadoras en el ámbito global. Los pendones de sus marcas, St. Regis y Luxury Collection (su producto de lujo), ondean orgullosas junto a las de Westin, Sheraton, Four Points y W Hotels.

La compañía opera 752 propiedades con un total de 236 mil habitaciones entre hoteles propios, hoteles con participación accionaria, franquicias y clubes vacacionales. Sus tentáculos se ubican en Norteamérica 437 propiedades con 151 mil habitaciones; Europa, África y el Medio Oriente con 175 propiedades y 43 mil habitaciones, Latinoamérica con 46 propiedades y 10 mil habitaciones, la región Asia Pacífico con 94 operaciones y 32 mil habitaciones. Sus empleados se cuentan en más de 120 mil.

Starwood controla un grupo diversificado de propiedades alrededor del mundo, incluido el famoso St. Regis en Nueva York, el The Gritti Palace en Venecia, Italia. El St. Regis en Beijing, China y el Westin Palace en Madrid, España. Estos son algunos de los muchos grandes hoteles, líderes de la industria mundial, que proveen lo máximo en calidad y servicio. Son los más reconocidos por publicaciones como *Condé Nast Traveler*. La edición de noviembre de 2004 nombró a cuatro propiedades de Starwood entre los «100 mejores del mundo». Adicionalmente la edición de enero de 2005 incluyó 51 propiedades en la prestigiada «Gold List». Más hoteles que de cualquier otra compañía.

Su competitividad se basa en la calidad pues reconoce que la hotelería es un negocio altamente competitivo. Pone énfasis en sus instalaciones de alimentos y bebidas, salones de reunión y convenciones, ubicación y presencia en todos los rincones del mundo.

Starwood en un mercado globalizado. Su negocio hotelero comprende la operación de hoteles y resorts, donde busca participación accionaria, administración o franquicias, en los segmentos más altos de la industria de la hospitalidad. A finales de 2004 la compañía operaba 733 propiedades con 231 mil cuartos en más de 80 países. De entre ellos, 140 hoteles propiedad o rentados, 283 hoteles administrados a nombre de sus propietarios y 310 hoteles bajo franquicia.

Como una variante de la hotelería tradicional Starwood también desarrolla, administra y opera clubes vacacionales en los Estados Unidos y las Bahamas con un total de 19 propiedades.

La compañía se constituyó en 1980 mientras que dos de sus grupos de hoteles, Sheraton y Westin, han estado en el mercado por más de 60 años. El origen de la compañía fue Starwood Vacation Ownership y su predecesora Vistana, Inc., en el mercado por más de 20 años.

Como una compañía global en constante desarrollo ha encontrado terreno fértil en los nuevos mercados de Asia. Solamente en China cuenta con 33 operaciones. A principios de 2005 se tenían previstas más de 20 nuevas operaciones hoteleras en 4 continentes, desde Asia (China y Tailandia), Europa (España y Portugal), América Latina (Uruguay y República Dominicana), Canadá y los Estados Unidos con más de una docena de propiedades.

Desde luego que esta cifra de nuevos hoteles podría variar a medida que el año avanza, el crecimiento de la compañía a través de inversiones, asociaciones, adquisiciones y franquicias es sorprendente en todo el mundo.

Pero las gigantescas empresas globales también desarrollan nuevas ideas para beneficio del ahora huésped virtual (en medio de cifras tan extraordinarias es irremediable que el huésped pierda identidad como persona y gane presencia como un número o estadística).

Resulta que a través de un miembro de la familia Starwood; Four Points by Sheraton ha abierto su primer «Nap Hotel» para promover los beneficios de la siesta. Innovación apenas anunciada en 2013, su promoción pega en el blanco de muchos hombres de negocios que se pasan media vida viajando, subiendo y bajando de aviones, trenes, etcétera.

«¿Bolsas bajo los ojos? ¿Comiendo más y disfrutando menos? ¿Bostezando durante la presentación de su jefe? ¿Dormitando en el tren de regreso a casa?»

Todos estos síntomas son señal inequívoca de privación de sueño. No se «estrese» —tome una siesta—, Four Points by Sheraton, la marca de precios moderados de Starwood y The Napping Company le ofrecen algunas sugerencias sobre el «arte de la siesta», sus ventajas y beneficios. Y, que mejor manera de tomar esa bien merecida siesta que en el nuevo Four Points by Sheraton, Four Comfort Bed extendiéndolo a 5,000 habitaciones en 30 de sus 100 propiedades en Norteamérica, con instalaciones a ser completadas para finales de 2013.

Four Points by Sheraton recién anunció su nueva cama; un capullo aparente con varios niveles de confort en el primer hotel para siestas a nivel mundial: el Four Point by Sheraton «Napatat» ubicado en la quinta avenida de Nueva York. Serán ofrecidas siestas de cortesía a neoyorkinos desvelados por la pérdida de

una hora de sueño debido al cambio de horario. El doctor y profesor de la Universidad de Boston, William D. Anthony y su esposa Camille Anthony, presidente de The Napping Company estarán presentes para ofrecer sugerencias sobre las muy merecidas siestas.

El Four Point by Sheraton en Nueva York es el principal patrocinador del «Día Nacional de la Siesta». ¿Qué les parece?

**Filosofía de operación de Starwood. *Huéspedes satisfechos.*** Cocinero y hotelero, especialista en la industria de la hospitalidad, Jean-Luc Barone lleva cerca de 30 años dedicado a las áreas de servicio. Recientemente nombrado vicepresidente global de alimentos y bebidas de Starwood Hotels & Resorts, él está consciente del peso que su área tiene en cada uno de los establecimientos de la cadena y lo explica de manera sencilla:

*¿Cómo se define el área de alimentos y bebidas?* Las reglas son distintas dependiendo del país, la región, el hotel... no puede hablarse de un fenómeno global; se mantienen ciertas tendencias pero, al final, eso lo dicta el mercado.

Cada cadena tiene un perfil específico y una tendencia similar; sin embargo, no es lo mismo hablar de St. Regis en Ciudad de México o Nueva York.

*¿Qué determina entonces el tipo de alimentos que se venderán en cada cadena?* Los clientes y el lugar donde se establece; sin embargo, cada cadena debe tener un sello que la identifique y distinga. Jamás debe perderse de vista la personalidad de cada espacio.

Para definir la oferta de alimentos y bebidas hacemos estudios de mercado que deben arrojar datos para innovar e introducir experiencias distintas. Por ejemplo, hay hoteles donde los clientes buscan comer fuera, probar otras opciones y eso sólo se sabe con encuestas; *¿qué hacemos en ese caso?* ofrecer algo que complemente como un paquete donde sólo se incluya el desayuno.

*¿Es importante contar con chefs o firmas de renombre en los restaurantes?* Sí y no, nuevamente dependerá de cada ciudad y del tipo de cliente. En alimentos y bebidas jamás se puede generalizar.

En algunas cadenas la gente está más dispuesta a gastar en alimentos y bebidas y es importante tener una carta hecha por un cocinero de prestigio, pero se presentan casos distintos. Por ejemplo, Sheraton no es lo mismo en Distrito Federal que en Cancún, el turismo es distinto y en Cancún pueden exigir un todo incluido.

*¿Cuáles son los cambios más significativos en materia gastronómica en la industria hotelera?* El cliente. Actualmente está más informado y se vuelve más exigente. La industria debe ir un paso adelante para saber qué exigirá. Si visualizamos que la comida orgánica se ha vuelto tendencia en 'X' punto del mundo debe preverse que pronto llegará al otro lado del planeta.

Actualmente, la sustentabilidad ya no es opcional, entonces apoyamos nuestro compromiso con ella a través de conceptos como utilización de ingredientes locales y el concepto de la granja a la mesa.

*¿A qué atribuye el cambio en la visión del cliente?* En la última década ha habido un gran crecimiento en revistas de alimentos, puntos de venta en línea y programas de televisión dedicados a comida y vino. El acceso y el interés por la gastronomía crecen conforme crece la tecnología y cambia la riqueza.

*¿Cómo enfrentan este fenómeno de información?* Buscamos asociados expertos en materia y marcas dispuestas a caminar a la par de nuestros hoteles. Tenemos más de 50 mil asociados y un portafolio de marcas que no tiene ninguna otra compañía y que nos ayuda a marcar la diferencia.

*¿El cambio de los clientes genera una división entre las áreas de alimentos y de hospitalidad?* No, se manejan por separado, pero siguen caminando a la par. Es decir, no pueden separarse en relación al cliente, pero sí en finanzas y manejo.

*¿Cómo definiría el impacto de alimentos y bebidas dentro de la industria hotelera?* Es importante decir que todas las áreas de un hotel importan, no puede decirse lo contrario y no creo que una tenga mayor impacto que otra; sin embargo, actualmente el peso económico que genera la comida es fuerte y por lo tanto debe atenderse con mayor detalle.

*¿Cuáles son los próximos proyectos de Starwood?*

- Estamos trabajando en el área de banquetes porque significa una de nuestras fortalezas y estamos conscientes de que debemos impulsarla.
- También, estamos mejorando toda el área de sustentabilidad, eso requiere distintas prácticas en cada espacio.
- La importancia de alimentos y bebidas.
- Algunas cifras anuales del 2011 que revelan la importancia de la gastronomía dentro de Starwood (datos proporcionados por la compañía):
  - 6,000 millones de pesos en ingresos
  - 3,000 millones corresponden al área alimentos y bebidas
  - 1,300 restaurantes

- 930 bares
- 50,000 bodas se organizan en sus hoteles
- 100 países cuentan con presencia de la cadena
- 28 millones de copas de vino
- 250 millones de tazas de café

Barone comparte los 10 lineamientos que no deben perderse de vista:

1. *Crear*. Las instalaciones y el ambiente deben responder a un concepto.
2. *Conocer y aprender*. Las dudas del cliente deben encontrar respuesta y para ello hay que capacitar a los empleados.
3. *Producto de calidad*. Un buen producto hace la comida y ayuda al servicio. Es necesario contar con los mejores proveedores.
4. *Limpiar y ordenar*. No sólo es necesario para mantener algunos distintivos, también motiva a los clientes a regresar.
5. *Controlar*. Llevar un registro de entradas y salidas, tendencias, áreas de oportunidad, preferencias, empleados.
6. *Atender*. No se trata sólo de ponerse al servicio del cliente sino de mostrar amabilidad y cortesía.
7. *Observar*. Para hacer un buen inventario o dar un buen servicio se requiere estar al tanto de todo y apuntar los factores de riesgo.
8. *Sorprender*. Tratar de reinventar los servicios de alimentos y bebidas con festivales, catas o experiencias diferentes.
9. *Predecir*. Ir siempre un paso adelante del huésped. Esta parte depende completamente de la observación y las estadísticas.
10. *Solucionar*. Si el cliente lo pide seguro existe una alternativa para hacerlo.

Predican con el ejemplo, como lo explica Barone, cada cadena tiene un estilo. Algunos detalles que dan muestra de ello:

- *St. Regis*. No pueden faltar el té de la tarde y el bloody mary, coctel inventado en St. Regis de Nueva York hace ya 75 años.
- *The Luxury Collection*. Ofrecen cocina tradicional de la región y «the cocktail collection», una selección de bebidas inspirada en cada destino.
- *W Hotels*. Destaca su amplia oferta de cocteles, aquí disfrutar es sinónimo de fiesta.

- *Le Meridien*. Transforma sus espacios, por ejemplo, el Bar Latitud es barra de café durante el día y bar de vinos por la noche.
- *Westin*. Apegados al concepto superfoods rx ofrecen platillos para un estilo de vida saludable.
- *Sheraton*. Una de sus ofertas más sobresalientes es la creación de festivales gastronómicos de países lejanos.
- *Aloft*. Además de su servicio de bar al estilo W, ofrece un servicio de comida gourmet para llevar.
- *Element*. Enfocado en el bienestar, sus platos se precian de ser saludables, orgánicos y gourmet.
- *Four Points by Sheraton*. Cada hotel oferta lo mejor de la región y best brews, una carta con las mejores cervezas locales.

### **Cadenas hoteleras extranjeras en México**

- *Hilton*. Inició sus actividades en México en diciembre de 1956, con la operación del Continental Hilton de la Ciudad de México, que dejó de administrar en febrero de 1973 (se asegura que por diferencias con la empresa propietaria del inmueble, de don Miguel Alemán Valdés). De 1959 a 1961 manejó Las Brisas en Acapulco, ciudad donde construyó su propio hotel, terminado en mayo de 1972; y en 1965 abrió el Guadalajara Hilton, propiedad del empresario Enrique Bremont.
- *Marriot*. En diciembre de 1979 Marriot empezó a operar el Paraíso Marriot en Acapulco. Su desarrollo en el país ha sido lento y sólo en los últimos años se han abierto nuevos hoteles en centros vacacionales como Cancún y Puerto Vallarta.
- *Hyatt*. Regency Hyatt House inició la operación del Plaza de Acapulco en 1972. Entre 1975 y 1977 abrió dos hoteles en Cancún, Hyatt Cancún Caribe y Hyatt Regency. Su crecimiento en México, fue muy lento hasta años recientes cuando ha abierto hoteles en la Ciudad de México y Los Cabos.
- *Holiday Inn*. Posadas de México es una operadora que en sus inicios en México (1971) se estableció como subsidiaria de Inns of America y un contrato para vender franquicias y operar bajo su nombre. Los edificios donde opera sus hoteles son 100% de propiedad mexicana.
- *Radisson*. Después de su hotel abierto en Acapulco en la década de los años setenta su desarrollo ha sido mínimo.





CAPÍTULO II

# Una visión crítica del turismo



## El negocio inmobiliario

Vayamos por partes: la industria inmobiliaria desarrolla condominios turísticos que comercializa, entre otros, a los huéspedes de los hoteles del centro turístico (mediante sistemas de comercialización que en ocasiones han sido cuestionados). Huéspedes que una vez que compran un departamento en condominio éste es utilizado para futuras estancias en el centro vacacional y, por lo tanto, ha sido sustraído del mercado de los hoteles. Si el condominio ha sido adquirido en venta completa, es decir, propiedad única, el propietario tiene dos opciones: o lo conserva exclusivamente para su uso personal o familiar o lo inscribe en un *pool* de rentas para operarse como «condohotel». Está comprobado por estudios llevados a cabo en los centros turísticos del país que la ocupación anual promedio de condominios no llega al 20%, de ahí su mote de «camas frías». Por otra parte, si la unidad condominial es rentada como hotel con servicios limitados, en la mayoría de los casos el propietario y el operador se benefician de una actividad no reglamentada en abierta competencia para los hoteles del centro vacacional.

En ambos casos, estos condominios significan una demanda de servicios para la ciudad: agua, drenaje, urbanización, seguridad, etcétera. Sin que necesariamente sean fuentes competitivas de empleo, ni contribuyan fiscalmente por su actividad comercial, ni participen equitativamente al fondo de promoción turística como lo hacen los hoteles tradicionales (Fideicomiso de turismo local).

En cambio, si la unidad condominial ha sido adquirida en «tiempo compartido» —por un número indeterminado de propietarios—, las posibilidades de un alto promedio de ocupación anual está presente, sin embargo con un tipo de huésped que adopta el patrón de comportamiento al que está acostumbrado en su lugar de origen lo cual lo convierte en un «residente temporal y pasivo» que ha perdido el interés y el entusiasmo que tiene un turista hotelero en cuanto a compras de novedades, visitas a restaurantes, *tours* de aventura y espacios culturales a las cuales habrá renunciado en favor de su confort y complacencia.

Si los compradores son extranjeros utilizan asientos de avión que inciden en la disponibilidad de asientos y podrían afectar indirectamente a la hotelería local, sobre todo en un centro turístico sin suficiente conectividad aérea. Por otra parte, como los «condóminos» de un desarrollo no son considerados «huéspedes» sino propietarios, no están sujetos al pago del impuesto al hospedaje y, por lo tanto, no contribuyen al fondo de promoción turística del centro vacacional como lo hacen los huéspedes que se hospedan en hoteles.

## El verdadero impacto de los condominios residenciales en el turismo

La premisa que debe establecerse para analizar el impacto de los desarrollos residenciales en un destino turístico es de que no son proyectos turísticos, son proyectos inmobiliarios con un fin distinto y hasta contrario al verdadero turismo. En todas las ciudades del mundo y en especial en los destinos con una fuerte vocación turística, la planeación urbana es el instrumento que las autoridades utilizan para reglamentar el uso del suelo y, por lo tanto, para establecer donde se puede y donde no es conveniente, de acuerdo con la normatividad aprobada por la comunidad, construir condominios residenciales.

Cada ciudad tiene sus propias oportunidades y limitaciones, sean estas de territorio, de vocación económica, o de interés turístico, como pudiese ser Puerto Vallarta, Cancún o Los Cabos. Lo importante es que exista un Plan de Desarrollo a largo plazo que proyecte la urbanización hacia la ciudad que se quiere tener dentro de 20 o 30 años. Dejar el desarrollo en manos de los especuladores inmobiliarios es tanto como dejar la iglesia en manos de Lutero.

La historia de la ciudad de Miami, es ilustrativa de lo que se puede lograr con una planeación a largo plazo y la determinación para realizarlo. Desde las primeras décadas del siglo xx el sur de la Florida y en especial la ciudad de Miami se había convertido en la meca de los millonarios de las grandes urbes del norte de los Estados Unidos, que huían de los crudos inviernos. Surgieron entonces los grandes y lujosos hoteles para alojar a los ricos turistas que en aquella época se quedaban por meses en el destino. Miami progresó. Un millonario visionario, de esos que huelen las oportunidades, inclusive construyó un ferrocarril para atraer a los visitantes invernales hacia los cayos de la Florida.

Pero la fórmula no funcionó por mucho tiempo, por una parte el turismo era estacional. En invierno Miami estaba completamente lleno, las tiendas hacían su agosto en y la población gozaba de un buen nivel de vida, pero en la primavera todo mundo regresaba a su lugar de origen. Lo más grave, la zona era vulnerable a los huracanes que año con año azotaban y causaban destrozos. El ferrocarril a los Cayos fue fácil víctima de uno de ellos.

Para darle la puntilla, la crisis económica del 29 redujo el flujo turístico y, por lo tanto, la ciudad lo resintió gravemente en su economía.

Los gobernantes y la comunidad se reunieron para analizar la situación y encontrar alternativas para su ciudad. Fue entonces que se trazó un «plan» a largo plazo, aprovechando la oportunidad de su ubicación estratégica en cuanto a Latinoamérica, su situación junto al mar y su importante infraestructura, decidieron, más o menos lo siguiente:

1. Miami no dependería enteramente del turismo. Es más, no sería prioridad.
2. La ciudad se convertiría en un centro financiero para los países de América del Sur.
3. Miami sería un centro cultural a través de la promoción de las Bellas Artes.
4. Se promovería el desarrollo del negocio de bienes raíces.
5. Miami sería un *hub* o centro de comunicaciones por aire y mar, con énfasis en América del Sur.

Después de nueve décadas de haber decidido su destino Miami es lo que es. La anterior es sin duda una historia de éxito que se dio en condiciones especiales y favorables dada la economía del país, pero fue la determinación de su comunidad, de los Padres de la ciudad, como los americanos gustan llamar a sus líderes, lo que hizo la diferencia.

A la luz de lo que en tiempos recientes ha venido sucediendo en ciudades como Acapulco, Puerto Vallarta y otros, donde es evidente que la comunidad no ha tenido Padres (en el sentido que lo toman los gringos), los gobernantes, o no tuvieron la claridad de pensamiento para distinguir la diferencia entre un negocio inmobiliario y especulativo y el turismo, en especial la hotelería tradicional, o fingieron ignorancia por intereses oscuros.

La comunidad y dentro de ella, la llamada iniciativa privada nada hizo para prevenir una situación que se veía venir. En ciudades pequeñas donde no hay secretos que se oculten lo suficiente para no ser detectados. Lamentamos ahora

ejemplos como el de Acapulco, donde la profusión de condominios acabó con la hotelería.

En un destino donde el turismo es la base de la economía, que cuenta con un territorio limitado, con una creciente demografía y donde parte importante de su atractivo es la naturaleza, el haber optado por permitir el desarrollo de grandes proyectos residenciales va en contra de la lógica, ya no digamos de un Plan de Desarrollo Urbano, sino del simple sentido común.

Es ya importante el número de unidades residenciales en condominio que existen en varios destinos de playa en relación con el número de unidades hoteleras, y sin embargo, se siguen construyendo nuevos desarrollos, no sólo cambiando el perfil de las ciudades, sino afectando gravemente la infraestructura urbana. Ya no sólo se construye en las tierras planas, los grandes y monstruosos edificios han trepado las montañas sembrando las verdes laderas de cemento y vidrio.

Pero lo más grave, lo verdaderamente criminal es que cientos, miles de habitaciones construidas por todo el territorio, permanecen vacías la mayor parte del año. Esta situación es equivalente a ser propietarios de tierras fértiles que pudieran cosecharse dos veces al año, sólo se labrarán en una pequeña parte, y una vez al año.

La derrama económica que dejan en la población es mínima en relación al turismo, aun al de menor capacidad económica. Ocupar una grande parte del territorio disponible para condominios residenciales que la mayor parte del tiempo permanecerán vacíos es entonces un mal negocio para el destino, pero un buen negocio para los desarrolladores que vienen, construyen, venden y se llevan sus utilidades a otra parte donde repiten la operación.

## La bonanza inmobiliaria –2007–

Ricardo Elías es un respetable ciudadano, arquitecto y empresario, y por añadidura, editorialista del periódico *Mural* en la ciudad de Guadalajara. Sus opiniones son con frecuencia sobre problemas de la ciudad y recuerdo que hace pocos años escribió un interesante artículo crítico sobre la permisividad al vicio y al comportamiento de libertinaje de los inefables *spring breakers*, en Puerto Vallarta. Pero Elías es también un desarrollador, por lo tanto, su opinión sobre temas de turismo, necesariamente deben ser sesgadas a favor del crecimiento inmobiliario.

El señor Elías aborda el tema desde la perspectiva de los hoteleros, quienes a su juicio no tienen razón de quejarse del inusitado crecimiento inmobiliario en el destino. Lo cierto es que el editorialista se encamina por la misma senda de razonamiento que critica; la miopía con que en todo caso actuarían los hoteleros, pues miopía sería también, en todo caso, ver el crecimiento inmobiliario únicamente desde la perspectiva de competencia a la hotelería. El punto de vista debe ser más amplio ya que involucra, en una ciudad como Puerto Vallarta, Cancún o Acapulco, todo el concepto del fenómeno turístico.

En todo caso cualquier apreciación debería partir del concepto de que «turismo» e «industria inmobiliaria» no son lo mismo, y que son dos actividades que se oponen en sus fines sociales y económicos. Veamos porqué:

- a) Sin pretender argumentar que el desarrollo inmobiliario no es benéfico para un destino turístico, éste no es comparable con los beneficios que emanan de la hotelería tradicional; en los destinos turísticos de México los desarrollos inmobiliarios son hechos por personas o compañías de fuera, por lo tanto, aun cuando realizan inversiones importantes durante la construcción y crean empleos temporales, una vez realizadas las ventas, el promotor se lleva sus utilidades, los empleos desaparecen y sólo quedan unos cuantos para mantener la operación residencial.
- b) Los desarrollos inmobiliarios crean presión sobre los servicios municipales: vialidades, aseo público, agua y energéticos, seguridad y transporte. Los impuestos prediales que pagan no corresponden de ninguna manera a los «servicios» que demandan y, por lo tanto, queda a costa de los ciudadanos «residentes» la mayor parte de la carga fiscal. Esto además de que los obreros traídos de fuera con frecuencia se quedan en la ciudad engrosando las cifras de los desamparados sin casa ni familia.
- c) Los condominios residenciales, son en muchos casos hoteles disfrazados que rentan sus unidades de manera subrepticia o abierta, pero de ninguna manera pagan a las arcas municipales impuestos comparables a los de la hotelería formal, no pagan impuestos estatales y federales y no participan en la promoción del destino.
- d) Tampoco afrontan gastos equiparables en cuestión de: sindicatos, seguro social, infonavit, impuestos sobre nóminas y otros muchos que sí afrontan los negocios con quienes en un momento dado compiten, la hotelería.



- e) En destinos donde la tierra es escasa; Puerto Vallarta, por ejemplo, donde se cambió el uso del suelo para satisfacer a inversionistas fuereños, la densidad de construcción y ocupación es mucho mayor que la hotelera y es competencia inequitativa.

En cambio la hotelería tradicional:

- a) La hotelería tradicional crea empleos permanentes, paga impuestos municipales, estatales y federales, coadyuva en el bienestar de sus cientos o miles de empleados a través de instituciones que les facilitan vivienda; son sujetos de crédito (Fonacot) y fomenta la capacitación profesional de los individuos.
- b) La hotelería fomenta la economía local a lo largo de su vida productiva a través de proveedores de equipos, vituallas, percederos, servicios de mantenimiento, y negocios afines.
- c) La hotelería formal y tradicional es la base del turismo en todo el mundo. No habría aeropuertos ni vuelos si primero no hubiera hoteles. No habría restaurantes independientes, ni tiendas de regalos, artesanías, ni arrendadoras de autos, si antes no hubiese hoteles. Es más, no habría condominios ni desarrollos inmobiliarios sin la hotelería tradicional; los desarrolladores de «tiempos compartidos», de condominios residenciales y residencias privadas no podrían existir si la hotelería no atrajera a los turistas que luego son sus clientes.
- d) La hotelería tradicional organizada participa de manera individual y en conjunto con las entidades oficiales en la promoción del destino en todos sus mercados naturales.
- e) En un destino que vive del turismo como el caso en Puerto Vallarta, Cancún o Los Cabos, si la hotelería continúa pasando a segundo término y los desarrollos inmobiliarios la apabullan, el resultado no hay que esperarlo, ya comenzó a llegar; el nivel de turismo baja, vienen turistas con menor poder adquisitivo. Las tarifas bajas no crean más recursos y al no haberlos no se invierte lo suficiente en promoción (2013) Jamaica invirtió en promoción el 20% de sus ingresos y goza de una tarifa promedio anual de 160 dólares).

Si en Puerto Vallarta la hotelería no es tan buen negocio como en Cancún, la Riviera Maya o Los Cabos, es por la desproporción que ya se ha dado entre desarrollos inmobiliarios y hotelería tradicional.

Ya lo han declarado los señores Azcárraga (Fiesta Americana), los ladrillos cuestan lo mismo en Cancún o Los Cabos que en Puerto Vallarta, pero el rendimiento hotelero no es el mismo; consecuencia: no hay nuevos hoteles de alta calidad.

El efecto de un destino en decadencia, es el turismo masivo, de bajo rendimiento por habitación, que obliga a los hoteleros a buscar otras formas de obtener ingresos, y así han recurrido al sistema de «todo incluido» (símbolo de turismo masivo que viaja por precio y no por calidad). A su vez el todo incluido incide negativamente en la economía de todo el destino pues es un sistema que centraliza la derrama turística en los hoteles, ya que al enclaustrarlo hay menos turistas que salen del hotel todo pagado, sufren bajas ventas los restaurantes, las tiendas, las boutiques, los taxistas, y la economía total de la ciudad.

Si los grandes supermercados acaban con las tienditas del barrio, los grandes condominios inciden en la productividad de la hotelería, ésta a su vez acaba con la restaurantería y así, en un círculo vicioso y pernicioso, se atenta contra la salud de un destino turístico.

Todos los segmentos del turismo deberían existir en un destino, pero habría que cuidar la proporción. Si bien es cierto que vivimos en un país libre y democrático donde cada cual puede abrir el negocio que le dé la gana, siempre y cuando sea lícito, también es cierto que es responsabilidad del gobierno es que los ingresos, en este caso la derrama turística, sea equitativa y en beneficio de la colectividad, sino fuera así no existiría en los países avanzados el equivalente a nuestra Comisión Nacional de Competencia.

El negocio inmobiliario turístico ha venido a desarticular el negocio del turismo en Puerto Vallarta y mientras esto no se reconozca la hotelería, la restaurantería y muchos negocios afines, sufrirán las consecuencias; el destino pierde competitividad.

En los grandes centros urbanos que tienen diversificado el origen de su economía: Miami, Las Vegas, etcétera. Y donde el turismo es complementario, los desarrollos turísticos no afectan a la hotelería. Esto no es cierto en un destino que tiene puestos todos sus huevos en una canasta, el turismo.

Otro gran arquitecto de Guadalajara, José Manuel Gómez Vázquez Aldana, también es editorialista de prensa, en este caso del diario *El Informador* de Guadalajara. En su reciente colaboración a través de su columna dominical «Circunstancias», José Manuel vislumbra el Jalisco que él sueña para el 2013. Sobre

nuestra ciudad, escribe: «...Puerto Vallarta, donde impidieron las construcciones que invadían las bellas montañas, se controló a los mercaderes invasores inmobiliarios, que no les importó Puerto Vallarta, sólo ganar dinero, con sus agresiones de ladrillo y concreto...».

Dos visiones sobre una bonanza pasajera. En estos momentos la industria hotelera ha pasado a segundo término en la gran Bahía de Banderas. Pronto pasará la borrachera y debemos esperar la cruda... realidad. Esta parece que se ha anticipado. El primer síntoma de la pérdida de competitividad es el perfil del turista que estamos recibiendo.

# Ética y todo incluido

La cultura es el mayor patrimonio de la humanidad, por lo tanto, su inclusión en el *Código de ética para el turismo* de las Naciones Unidas a través de la Organización Mundial de Turismo ha sido obligatoria. He aquí su declaración:

## Bienes culturales

El patrimonio cultural de un país es el resultado de la evolución histórica y artística, y, como tal, garante de la preservación de su propia identidad.

Este patrimonio está compuesto de bienes, tanto materiales como culturales, que, gracias a su vínculo con la historia, las artes y en general con la cultura de una comunidad, son el testimonio no sólo de las costumbres y tradiciones de un país, sino y por encima de todo, de sus raíces espirituales.

A tal fin, las instituciones u organismos privados que administran dichos bienes están llamados a promover el adecuado conocimiento mediante documentación útil y adecuada, al mismo tiempo que favorezcan su aprovechamiento.

## La ética en el turismo

En un mundo donde los valores éticos cada vez se alejan más de la práctica de los negocios, y en una sociedad en la cual se escatiman la civilidad y los valores del hombre, es una grande oportunidad hablar y reflexionar sobre el derrotero que lleva la humanidad.

El pragmatismo que rige nuestras actividades empresariales, producto de una doctrina económica liberal que nos ha sido impuesta por la geopolítica, comienza a encontrar grandes insatisfacciones en amplios sectores de la sociedad y es la causa del surgimiento de una nueva filosofía empresarial que con

nombres como «responsabilidad social» y la «creación de valor compartido» se abre camino en sociedades más avanzadas.

El turismo no es ajeno a la tendencia general y es necesario reconocer que es en el campo de la ética en el turismo, donde encontramos una grande oportunidad de encontrar mejores prácticas empresariales en beneficio de las propias empresas que pueden y deben beneficiarse de la comunidad donde operan.

### *La conceptualización del turismo*

El término y el concepto de industria turística tienen su origen en los Estados Unidos de América. La industria turística forma parte del proceso y de la estrategia de ese país por exportar su civilización a las naciones de la región latinoamericana.

La industria turística es la concreción de los acuerdos de Bretton Woods la cual trae consigo un conjunto de valores propios de una cultura y de una ideología ajenas. A través de la industria turística se exporta todo un modelo en el que se mezclan cuestiones ideológicas, políticas y económicas definidas.

Desde el punto de vista económico, la industria sólo se preocupa por incrementar la inversión y su rendimiento, desplazando lo relativo al desarrollo económico y social. *La industria turística es un modelo para el crecimiento, no para el desarrollo*, de allí que cuando se manifiesta en espacios concretos (polos turísticos) da lugar a profundas contradicciones; la contaminación y deterioro ambiental, el aumento de la marginación social y el brusco cambio de estilos de vida. El modelo de la industria turística ha tenido una capacidad tal de penetración que se ha convertido en un modelo dominante o ascendente en los países latinoamericanos, consolidándose en el tiempo gracias, también, a la presión ejercida por los medios masivos de comunicación. Estos han logrado transmitir en forma adecuada que la única forma de modernización turística ocurre por medio de la industrialización del turismo. De igual manera, la asistencia técnica externa, la transferencia de tecnología y la inversión extranjera han participado en el reforzamiento y consolidación de este modelo.

Para los países latinoamericanos las consecuencias de la adopción-imposición del modelo industria turística, son bastante claras:

1. Aumento de la dependencia política, económica, comercial, tecnológica y financiera.
2. Crecientes costos sociales.

3. Baja, escaso o nulo nivel de diseño y desarrollo de modelos y tecnologías propias.

La corporación transnacional del turismo irrumpe en los escenarios nacionales de muchas y variadas formas. Dos de estas intervenciones están representadas; por la inversión y la tecnología. Desde el punto de vista de los países latinoamericanos, *la inversión externa extranjera fluye protegida por una serie de condiciones que vienen a resultar enajenadoras de las potencialidades del desarrollo nacional.*

De cualquier manera, las zonas y áreas con fuerte influencia de capitales extranjeros tienden o transformarse en guetos o enclaves económicos. Ello ocurre porque *los recursos financieros externos están cumpliendo objetivos reales más relacionados con los intereses del capital transnacional y su país de origen, que con los intereses del país huésped.* Los valores, aspiraciones y expectativas nacionales son, en este contexto, desplazados y reprimidos en última instancia, a cambio de satisfacer los valores, aspiraciones y expectativas, y también las necesidades de los individuos residentes en los países de donde proviene el capital, *razón que explica el hecho de que el diseño de los productos turísticos se constituyen en una variable dependiente del mercado externo.* El acceso a estos productos está restringido para los grandes segmentos del mercado nacional, incapaces de consumirlos a causa de su exiguo poder de compra. Pero esos productos están a la vista y el terreno está sembrado para la aparición de conflictos sociales.

Las inversiones extranjeras atan al país receptor al cumplimiento de ciertas condiciones esenciales, como el aceptar que tras ella se introduzca una tecnología específica, la tecnología extranjera, generada en un marco cultural distinto del marco que caracteriza a los países latinoamericanos. Detrás de la tecnología hay, entonces, una lógica cultural que penetra y deforma a la lógica autóctona. Aquella tecnología está diseñada de manera que garantice la reproducción, al más corto plazo posible, del capital transnacional, y así, el modo de operación industrial de bienes y servicios turísticos encuentra un sustento que responde a la necesidad de cubrir los altos riesgos que implica el movilizar recursos financieros de una frontera a otra, cuestión que se pone aún en mayor evidencia si recordamos la fragilidad del Derecho Internacional privado.

## El código de ética de la OMT

La Organización Mundial de Turismo (OMT) dependiente de la Organización de las Naciones Unidas (ONU), aprobó hace años un *Código de ética para el turismo*, al cual se adhirieron todos los países miembros inclusive México.

Pero una cosa es la intención plasmada en el papel y otra la aplicación de la norma, siempre sujeta a las particulares condiciones políticas y económicas de cada región de la tierra. Es el caso de nuestro país, nación que en el contexto mundial no se ha distinguido por su apego y respeto a sus propias leyes y ocupa una deshonrosa posición en los primeros lugares donde se asienta la corrupción y la impunidad.

La ética, la define el Diccionario de la Lengua Española, como: «*Parte de la filosofía que trata de la moral: lo que no puede ser apreciado por los sentidos sino por el entendimiento y la conciencia, ciencia que trata del bien y de la bondad o malicia de las acciones humanas, conjunto de facultades del espíritu y de las obligaciones, vínculo que obliga y compete legalmente a dar o ejecutar algo del hombre*».

El turismo, sabemos, es un fenómeno social de alcance global. Es también un negocio sujeto a las leyes de la oferta y la demanda, pero que en su esencia lleva un alto compromiso ético, al tratarse de la compraventa de servicios intangibles en la mayoría de los casos. Un turista en ciernes realiza una inversión económica en busca de satisfactores que existen en su imaginación y que ciertos agentes saben motivar y prometen entregar. De la experiencia vacacional del turista depende su satisfacción o insatisfacción. Y de las prácticas éticas de los prestadores de servicios turísticos depende la salud comercial del negocio.

Se trata de un ejercicio complejo por la diversidad de agentes que intervienen en la prestación de los servicios, tratándose de un turista internacional: el agente operador mayorista, el agente de viajes minorista, la línea aérea, el transportador terrestre, el hotel y sus servicios *in house* y los múltiples negocios que sirven al turismo en la ciudad de acogida, destino del visitante. Entre ellos los restaurantes, los taxistas o el servicio urbano de transporte, las tiendas de regalos y artesanías, los paseos a los atractivos del lugar, etcétera.

En cuanto uno o varios de los eslabones de esta cadena de servicios se olvide de la ética y no cumpla con lo prometido —y más importante, con las expectativas del visitante—, surge el desencanto y el turismo ha fallado.

Esto es en cuanto a los turistas que visitan un centro vacacional, pero la ética en el turismo no se limita a ello. Todo centro vacacional se ubica en una comunidad, ente social que ostenta derechos comunes de su patrimonio social. El entorno físico y material: costas, montañas, flora, fauna, arquitectura, son patrimonio social de una comunidad. Pero también lo es su cultura, tradiciones, alimentos y bebidas, música, arte y artesanías, y sus usos y costumbres. Sus valores morales, su religión y sus creencias son parte de ese mismo patrimonio cultural.

Los negocios turísticos tienen la *obligación moral* y por ende *ética* de respetar el patrimonio de las comunidades de acogida; de las ciudades y centros vacacionales receptoras de turismo, así como los mismos habitantes de esas comunidades tienen el deber de respetar a sus huéspedes temporales ofreciéndoles hospitalidad, confort y seguridad que son los valores primarios del turismo.

El Código de Ética de la Organización Mundial de Turismo establece en su artículo primero, lo siguiente: «Contribución del turismo al entendimiento y al respeto mutuos entre hombres y sociedades. Las actividades turísticas se organizarán en armonía con las peculiaridades y tradiciones de las regiones y países receptores, y con respeto a sus leyes y costumbres».

El turismo, sin embargo, ha demostrado lo contrario. Se nos han impuesto costumbres ajenas, en ocasiones de libertinaje y vicio; en la forma de vestir y comportarse y hasta en el comer; trastocando nuestros gustos ancestrales por comidas extranjeras.

En su artículo tercero, establece: El turismo, factor de desarrollo sostenible: «Todos los agentes del desarrollo turístico tienen el deber de salvaguardar el medio ambiente y los recursos naturales, en la perspectiva de un crecimiento económico saneado, constante y sostenible, que sea capaz de satisfacer equitativamente las necesidades y aspiraciones de las generaciones presentes y futuras.

Se concebirá la infraestructura y se programarán las actividades turísticas de forma que se proteja el patrimonio natural que constituyen los ecosistemas y la diversidad biológica, y que se preserven las especies en peligro de la fauna y de la flora silvestre. Los agentes del desarrollo turístico, y en particular los profesionales del sector, deben admitir que se impongan limitaciones a sus actividades cuando éstas se ejerzan en espacios particularmente vulnerables: regiones desérticas, polares o de alta montaña, litorales, selvas tropicales o zonas húmedas, que sean idóneos para la creación de parques naturales o reservas protegidas. El turismo de naturaleza y el ecoturismo se reconocen como formas de turismo particular-



mente enriquecedoras y valorizadoras, siempre que respeten el patrimonio natural y la población local y se ajusten a la capacidad de ocupación de los lugares turísticos».

A este respecto podríamos preguntarnos el grado de respeto a la norma ética en vista de la sobreconstrucción en las costas y riberas de ríos, montañas y zonas urbanas sobreconstruidas más allá de su capacidad. Comunidades costaneras con cientos de miles de ciudadanos sin acceso al mar ante las barreras de hoteles y condominios construidos sin consideración social.

El artículo quinto es especialmente importante y establece lo siguiente: «El turismo, actividad beneficiosa para los países y las comunidades de receptoras:

1. Las poblaciones y comunidades locales se asociarán a las actividades turísticas y tendrán una participación equitativa en los beneficios económicos, sociales y culturales que reporten, especialmente en la creación directa e indirecta de empleo a que den lugar.

2. Las políticas turísticas se organizarán de modo que contribuyan a mejorar el nivel de vida de la población de las regiones visitadas y respondan a sus necesidades. La concepción urbanística y arquitectónica y el modo de explotación de las estaciones y de los medios de alojamiento turístico tenderán a su óptima integración en el tejido económico y social local. En igualdad de competencia, se dará prioridad a la contratación de personal local.

3. Se prestará particular atención a los problemas específicos de las zonas litorales y de los territorios insulares, así como de las frágiles zonas rurales y de montaña, donde el turismo representa con frecuencia una de las escasas oportunidades de desarrollo frente al declive de las actividades económicas tradicionales.

4. De conformidad con la normativa establecida por las autoridades públicas, los profesionales del turismo, y en particular los inversionistas, llevarán a cabo estudios de impacto de sus proyectos de desarrollo en el entorno y en los medios naturales. Asimismo, facilitarán con la máxima transparencia y la objetividad pertinente toda la información relativa a sus programas futuros y a sus consecuencias previsibles, y favorecerán el diálogo sobre su contenido con las poblaciones interesadas».

En este aspecto es evidente que en nuestro país el turismo está muy lejos de haber alcanzado un grado aceptable de equidad y ética.

Un análisis de la situación nos arroja que: «La actividad turística se ha asentado en México desde hace más de setenta años y se supone que en ese lapso se han captado decenas de miles de millones de dólares, sin embargo, el beneficio real que las comunidades receptoras han obtenido es bien precario, cuando no francamente nulo, sobre todo cuando se toman en consideración los efectos nocivos a la sociedad que la mala gestión del turismo genera». Lo anterior es resultado de una pésima apreciación de las posibilidades del turismo y la insistencia de favorecer a tan sólo unos cuantos actores de la actividad.

Lo que las autoridades turísticas no quieren entender es que para que el turismo realmente sirva para elevar el nivel y la calidad de vida de la población «se necesita integrar a las comunidades locales como verdaderos socios que reciban en igualdad de condiciones que los inversionistas, los beneficios económicos de la actividad». Urge que el eje principal de la política turística sea «el crear y apoyar micro y pequeñas empresas turísticas que sean propiedad de pobladores locales, y no seguir con el absurdo de apoyar a las empresas transnacionales y al gran capital».

## Sobre el modelo turístico de México

Las políticas públicas sobre el modelo turístico del país, responsabilidad ineludible del gobierno federal, debería ser un tema recurrente en todos los eventos donde se reúnen los funcionarios responsables, la academia y los representantes de la industria, para analizar con responsabilidad los resultados reales del quehacer turístico en México. «Tal pareciera que los indicadores oficiales de empleo, ingresos, inversión e infraestructura, no serían suficientes para determinar si el turismo ha sido buen negocio para México con el modelo que se ha venido aplicando».

«Partiendo de la premisa de que el turismo debe crear riqueza; de que la mayor parte de los ingresos por turismo se queden en el país y no regresen a su lugar de origen; lleguen a nuestro país y no se queden en el lugar de origen de la venta; de que no solamente se creen empleos —como lo hace la industria maquiladora extranjera—; de que la riqueza creada sirviera para diversificar la economía, crear infraestructura y servicios sociales, el turismo no ha cumplido su cometido».

La reflexión es obligada cuando se profundiza en el análisis de los resultados del negocio del turismo en todos aquellos lugares donde se origina la supuesta riqueza que nos dejan los visitantes extranjeros. La danza de los millones por ingreso turístico no corresponde de ninguna manera al nivel de vida que lleva la mayoría de la población de dichas ciudades. Los efectos del turismo, lo sabemos, son positivos y negativos, uno de estos últimos es que beneficie prioritariamente a los grandes inversionistas, otro es la exclusión de los habitantes locales al glamur que envuelve las instalaciones, al tiempo que los exime del uso y disfrute de sus propias playas y lugares de recreo.

Sabemos, quienes estudiamos el turismo que hay países donde los recursos que regresan a los países emisores ascienden a porcentajes sobre los ingresos, hasta el 70%. Es decir, por cada dólar que al país, supuestamente ingresa, setenta centavos se regresan a través de inversionistas, prestadores de servicios especializados, comerciantes de equipos, pago de regalías, honorarios y desde luego repatriación de utilidades. No es este el caso de México, pero tampoco es cierto que todos los ingresos por turismo aquí se queden.

Sin hablar de cifras que el ciudadano común y corriente no entiende, esa es la razón de que exista en el país una industria turística rica y una población pobre (incluyendo los gobiernos municipales que parecen no beneficiarse del turismo). Si el mayor ingreso por turismo se origina en los destinos resort o de playa como Cancún, Riviera Maya, Los Cabos, Puerto Vallarta —más del 50%—, baste ver el contraste entre la opulencia de las zonas hoteleras y turísticas y las colonias y barrios donde habita la población que trabaja en esos mismos hoteles que reciben los millones de dólares. Es importante precisar, a este punto, que no se trata de desvirtuar los grandes méritos del turismo, sino de invitar a la reflexión y a la búsqueda de una explicación que dé respuesta a una situación de continua precariedad en la población trabajadora y en los pequeños inversionistas de la industria de los viajes. Y es que el turismo como respuesta a la urgente creación de empleos es la mejor inversión, pero por otra parte se requiere crear riqueza a través de pequeños empresarios locales para diversificar la economía.

Hay que recordar que cuando en México se han levantado centros turísticos, lo primero que hace el estado es despojar a las comunidades receptoras vía expropiación de los terrenos con atractivos. Luego, con nuestros impuestos o con deuda, el gobierno procede a la dotación de infraestructura y pone a disposición de grandes compañías hoteleras e inmobiliarias, frecuentemente extran-

teras, los terrenos para que se levante el desarrollo. Así las cosas, el grueso de las divisas que, finalmente, se obtienen acaban reenviándose a las matrices de las compañías hoteleras turísticas extranjeras, mientras que a los habitantes originales de los centros turísticos si bien les va acaban de meseros, camaristas o jardineros. Sin ir muy lejos: Puerto Vallarta, Nuevo Vallarta, la península hacia Punta Mita, Litibú y Bahía de Banderas.

Desde luego que esta forma de proceder es concentradora del ingreso para unos cuantos intermediarios y empobrecedora de las mayorías. El mejor ejemplo, agregamos nosotros, está en el fementido «todo incluido» que atenta contra miles de pequeños empresarios locales que enfrentan una descomunal competencia en los hoteles que operan con este sistema: restaurantes, tiendas de regalos, pues los huéspedes permanecen enclaustrados dentro de los hoteles.

Si realmente se manejara la actividad turística con un criterio ético y de verdadero desarrollo, las actividades de Sectur y Fonatur irían encaminadas a hacer de los pobladores locales, micro, pequeños y medianos empresarios turísticos, es a ellos a quienes el Estado debería financiar, fomentar y promover con la debida capacitación. Sin exagerar, podemos establecer que de esta forma en pocos años podríamos erradicar la pobreza en el país, pues el efecto multiplicador de un turismo de medianas, pequeñas y microempresas manejadas por los pobladores locales que directamente recibirían las divisas de los turistas se haría derramar a muchas otras actividades nacionales.

Cuando se inició lo que ahora es Fonatur y anteriormente Infratur, por allá en la década de los años sesenta del siglo pasado, su finalidad era dual: Desarrollar destinos turísticos —como Cancún— y financiar con bajos intereses, a través de la banca de primer piso a pequeños y grandes inversionistas mexicanos. La cartera de Fonatur en sus inicios y durante muchos años incluía pequeños hoteles y restaurantes, entre otras empresas turísticas. En los últimos años es evidente que la estrategia del gobierno federal a través de sus políticas públicas ha convertido a Fonatur en un promotor de bienes raíces y el mayor vendedor de playas mexicanas a entidades extranjeras —el mejor ejemplo es Litibú en Nayarit. Visto lo cual no existe un apoyo federal para los pequeños empresarios mexicanos que son impotentes ante el poderío económico de los inversionistas extranjeros que en sus países de origen obtienen financiamiento a tasas muy por debajo de las instituciones financieras comerciales de nuestro país.

El modelo de turismo impulsado oficialmente no fomenta la lealtad al destino ni es amigable sustentablemente con las comunidades receptoras, pues los visitantes de paquetes y los huéspedes del todo incluido en su mayoría se mantienen cautivos dentro de los establecimientos a través de incentivos y atractivos con el resultante de que el visitante bien pudiera estar en cualquier otro lugar del mundo identificando su destino únicamente por el nombre del aeropuerto. Es por ello, que parece muy interesante lo que algunos pequeños países del sur del continente han hecho a favor de un turismo sustentable. Ecuador, es uno de ellos, y junto con Costa Rica han dejado a México presumiendo sus primeros lugares en las tablas de recepción de visitantes e ingresos por turismo, pero con una gran deuda social para sus futuras generaciones. Si el fin del turismo no es elevar el nivel de vida de las comunidades receptoras el turismo no cumple su propósito.

El artículo nueve del *Código de ética para el turismo* de la OMT, establece: «Derechos de los trabajadores y de los empresarios del sector turístico.

Se hace notar que nada de esto aplica en nuestra legislación laboral ni la nueva, ni la anterior:

1. Bajo la supervisión de las administraciones de sus Estados de origen y de los países de destino, se garantizarán especialmente los derechos fundamentales de los trabajadores asalariados y autónomos del sector turístico y de las actividades conexas, habida cuenta de las limitaciones específicas vinculadas a la estacionalidad de su actividad, a la dimensión global de su sector y a la flexibilidad que suele imponer la naturaleza de su trabajo.

2. Los trabajadores asalariados y autónomos del sector turístico y de las actividades conexas tienen el derecho y el deber de adquirir una formación inicial y continua adecuada. Se les asegurará una protección social suficiente y se limitará en todo lo posible la precariedad de su empleo. Se propondrá un estatuto particular a los trabajadores estacionales del sector, especialmente en lo que respecta a su protección social.

3. Siempre que demuestre poseer las disposiciones y calificaciones necesarias, se reconocerá a: toda persona física y jurídica el derecho a ejercer una actividad profesional en el ámbito del turismo, de conformidad con la legislación nacional vigente. Se reconocerá a los empresarios y a los inversores, especialmente en el ámbito de la pequeña y mediana empresa el libre acceso al sector turístico con el mínimo de restricciones legales o administrativas.

4. Los intercambios de experiencia que se ofrezcan a los directivos y otros trabajadores de distintos países, sean o no asalariados, contribuyen a la expansión del sector turístico mundial. Por ese motivo, se facilitarán en todo lo posible, de conformidad con las legislaciones nacionales y las convenciones internacionales aplicables.

5. Las empresas multinacionales del sector turístico, factor insustituible de solidaridad en el desarrollo y de dinamismo en los intercambios internacionales, no abusarán de la posición dominante que puedan ocupar. Evitarán convertirse en transmisoras de modelos culturales y sociales que se impongan artificialmente a las comunidades receptoras. A cambio de la libertad de inversión y operación comercial que se les debe reconocer plenamente, habrán de comprometerse con el desarrollo local evitando que una repatriación excesiva de sus beneficios o la inducción de importaciones puedan reducir la contribución que aporten a las economías en las que estén implantadas.

6. La colaboración y el establecimiento de relaciones equilibradas entre empresas de los países emisores y receptores contribuyen al desarrollo sostenible del turismo y a una repartición equitativa de los beneficios de su crecimiento».

Es una práctica común en nuestro país que empresas extranjeras traigan altos funcionarios y ejecutivos de sus países de origen haciendo a un lado a egresados universitarios capaces que en la localidad residen. Nuestros gobernantes no han reparado en este aspecto que afecta negativamente a la mano de obra que por una parte invierte muchos recursos en preparar y, por otro lado, no se les ofrecen oportunidades.

En toda comunidad existen necesidades y carencias que muchos miembros de la misma intentan paliar fomentando mejoras urbanas y obras sociales de solidaridad con la población menos favorecida. A esto, las empresas extranjeras sintiéndose ajenas a los problemas locales simplemente voltean hacia otro lado, dejando de lado la obligación moral y ética de coadyuvar en la solución de problemas de las comunidades donde están asentadas y de las que se benefician. En la mayoría de los casos los directivos de las empresas turísticas extranjeras no participan en cámaras, asociaciones o sociedades que si se preocupan por lograr mejoras para la comunidad. Así, mientras la opulencia de las zonas hoteleras se desarrolla en un mundo de fantasía, las ciudades dormitorio donde habitan los empleados de las empresas turísticas, carecen de todo, o casi todo.

El artículo nueve del *Código de ética para el turismo*, a la letra dice: «Las empresas multinacionales del sector turístico, factor insustituible de solidaridad en el desarrollo y de dinamismo en los intercambios internacionales, no abusarán de la posición dominante que puedan ocupar. Evitarán convertirse en transmisoras de modelos culturales y sociales que se impongan artificialmente a las comunidades receptoras. A cambio de la libertad de inversión y operación comercial que se les debe reconocer plenamente, habrán de comprometerse con el desarrollo local evitando que una repatriación excesiva de sus beneficios o la inducción de importaciones puedan reducir la contribución que aporten a las economías en las que estén implantadas».

### *Conclusión*

Los gobiernos a todos los niveles tienen la obligación de vigilar que los preceptos establecidos en el *Código de ética para el turismo* se respeten en sus áreas de jurisdicción.

La sustentabilidad como concepto regulador del patrimonio cultural, social y económico debe aplicarse sin distinción de clases, para evitar o al menos acotar la explotación de los recursos naturales y humanos en las comunidades de acogida de capitales extranjeros.

La política turística de México debe ir más allá de la simple creación de empleos que condena a la población de las comunidades anfitrionas a la condición de servidumbre negándoles la oportunidad que por ley y ética les asiste para competir por puestos de mayor remuneración así como la participación de los beneficios del gasto turístico que actualmente se concentra en las empresas hoteleras en los centros vacacionales de playa y en las empresas operadoras extranjeras que venden servicios turísticos; inversionistas, comunicaciones, modelos turísticos, y otras que compiten ventajosamente con los nacionales.

## Origen del todo incluido

### *Antecedentes y evolución de hoteles All-Inclusive en el mundo*

En el presente ensayo se describe el sistema del todo incluido: una estrategia de mercado dirigida a un segmento específico. El turista que busca ocio a un precio fijo. Un turista que está dispuesto a sacrificar su independencia y sus gustos por

la comodidad. Un huésped que prefiere dejar que el cocinero decida por él lo que va a cenar y donde la cena misma ha sido planeada con base en costos y no con criterios de calidad. Un sistema que demanda turismo masivo para tener éxito. Una clase de turismo que acepta tácitamente el enclaustramiento ya que no cuenta con recursos extra para derramar el gasto en la comunidad.

Con daños laterales para las comunidades donde opera, el sistema inhibe la circulación de recursos al concentrarlos en los hoteles. Las víctimas más visibles son los restaurantes ante una competencia desleal.

Las profesiones clásicas de la hotelería tampoco escapan al sistema depredador: cocineros que devienen chef sólo cuando saben cómo producir más por menos. Olvidándose de la calidad. Camareros que saben que la propina les es retenida para distribuirse con empleados que nada tienen que ver con el objeto de la misma: la actitud y el buen servicio personal. Botones, camaristas y otros empleados que dependían de las propinas para regular sus ingresos, ahora deben repartirlos entre empleados administrativos que nada tienen que ver con el servicio.

### *El todo incluido en los hoteles*

En 1862 se organizó el primer All-Inclusive Tour, posteriormente alrededor de 1945, abrió sus puertas Club Med y en los setenta, Súper Clubs. Pero es hasta los noventa cuando cobra mayor auge y diversos hoteles adoptan esta modalidad.

Hoy la gente busca divertirse y tener distintas actividades: el turismo es cada vez menos sinónimo de hotel y más de diversión. Hasta hace poco las vacaciones tradicionales seguían un patrón en donde los huéspedes tenían que buscar la forma de entretenerse; para ello, pagaban de manera independiente el cuarto, los alimentos, las bebidas y, por supuesto, el entretenimiento. Pero, los mercados se diversifican y se expanden, porque la gente tiene necesidad de tener nuevas experiencias; en consecuencia los hoteleros tienen que ingeniar otras formas de ofrecer sus servicios para atraer clientes. Así el británico Thomas Cook contrató en 1841, los servicios de transportación y alojamiento para un grupo que asistía a una convención antialcohólica, celebrada entre las ciudades inglesas de Leicester y Longborough; era la primera vez que un huésped recibía por un mismo pago habitación y transporte. Posteriormente, en 1862, Thomas Bennet organizó el primer viaje individual (Individual Inclusive Tour o All-Inclusive); este tuvo una buena aceptación por parte de los turistas, ya que por una módica cuota podían contratar diversos servicios.



La evolución de los servicios turísticos, en la década de los sesenta, trajo un *boom* turístico mundial que se vio frenado a finales de la década de los setenta y principios de los ochenta por la crisis de los hidrocarburos, lo que significó reducción de los presupuestos de la población internacional. La mejor manera del hotelero para salir del problema económico era atraer más clientela y la solución era dar al posible huésped la opción de vacacionar por un precio establecido que no implicara ningún otro gasto. De esta manera surge el Club Mediterránea, el cual sirvió como modelo a cadenas norteamericanas.

Ya en los noventa, todo incluido es una venta de una sola ventanilla, porque en un momento la persona adquiere, por un pago, alimentos, bebidas, diversiones, habitación, etcétera. Esta característica particular hace que el All-Inclusive se dirija a un segmento muy especial del mercado: gente que le gusta estar dentro del hotel participando en diversas actividades, que no quiere invertir tiempo en planear a dónde ir, en dónde comer y qué lugares visitar y, además tiene un presupuesto limitado, pues desde un principio sabe cuánto gastar.

Por ello, la fórmula All-Inclusive es: «Pagas en tu ciudad y te olvidas de los gastos básicos», que además tenían un único destino: el Caribe. Por esta razón, las principales cadenas hoteleras han decidido ahora ampliar la oferta de un servicio que les sume más clientes.

Uno de los últimos establecimientos All-Inclusive (todo incluido) inaugurados por las cadenas hoteleras españolas es el Riu Mehari Djerba, en Túnez. Sol Meliá proyecta dos establecimientos de este tipo en Egipto y uno más en Marruecos; Barceló Hoteles, tiene tres en Turquía.

El Mediterráneo y otros destinos, incluso asiáticos, se están uniendo poco a poco a los tradicionales de República Dominicana, Cuba y México, que han popularizado el concepto.

Las cadenas españolas de este tipo, se han extendido en gran medida durante los últimos cinco años, lo que les ha permitido reclutar nuevos clientes y facilitar la gestión financiera de una parte de su negocio.

La fórmula simplifica la vida de los clientes, que pagan en su país y en su moneda un precio fijo por el alojamiento y todo lo que quieran consumir durante sus vacaciones —la mayoría excluyen los servicios personalizados, como puede ser la peluquería del hotel—; pero también la de las cadenas hoteleras, que cobran por adelantado y pueden calcular de forma ajustada lo que va a ingresar. Éstas además, garantizan la ocupación a través de convenios con varios opera-

dores turísticos, que ofrecen paquetes en los que se incluye el billete de avión y el traslado desde el aeropuerto al hotel.

El All-Inclusive nació en el Caribe, ligada a playas de ensueño, donde la oferta complementaria para el ocio (restaurantes, actividades) era escasa y que parecían vetadas al turismo familiar, ya que la planificación más modesta disparaba el presupuesto. La respuesta de las cadenas fue una oferta alternativa: un turismo que no tuviera la necesidad de salir del hotel (un gran complejo lleno de restaurantes, piscinas y pegado al mar), muy extendido entre los turistas anglosajones.

Barceló Hoteles por ejemplo, tiene hoy más de 18 mil plazas en establecimientos All-Inclusive repartidos por ocho países y el Riu, que abrió su primer establecimiento de este tipo en 1997, gestiona ya 12,500 plazas en América Latina y 2 mil más, en España.

La oferta va aumentando cada temporada y por ser un servicio barato dirigido a un cliente muy específico: un turismo de «no hacer nada» que quiera evitar sorpresas desagradables durante sus vacaciones. Las parejas en luna de miel son uno de los principales usuarios de un producto que también es familiar. En Madrid el 24 de abril del 2000, Occidental Hoteles ha formalizado la operación de compra de la cadena Allegro, líder mundial en la gestión de resorts en régimen de All-Inclusive y uno de los mayores grupos hoteleros del Caribe. Esta prestigiosa cadena, con 24 hoteles y 6,800 habitaciones en 11 países, es uno de los líderes en el segmento vacacional, complementando a la política estratégica de Occidental Hoteles.

Los hoteles españoles han descubierto en los últimos años la fórmula de All-Inclusive, un sistema que cobra fuerza entre los clientes por ofrecer una buena calidad-precio y entre los hoteleros, por su rentabilidad. Cerca de un centenar de establecimientos españoles en el Caribe siguen esta modalidad, que empieza a llegar a Canarias y a otras islas del mundo.

El perfil del usuario de este tipo de hotel es el de una pareja de clase media, en muchos casos recién casados o con niños, con presupuesto limitado para el viaje y que no quiere sorpresas a la vuelta. Para el mes de enero, por ejemplo, se pueden encontrar ofertas de una semana a la Riviera Maya (México), con viaje y estancia en hoteles de cuatro y cinco estrellas todo incluido, por 873 euros, y para Varadero (República Dominicana) a partir de 692 euros. A pesar de estos precios, el negocio es rentable para los hoteleros.

**Antecedentes y evolución de hoteles All-Inclusive en México.** En México este sistema hotelero All-Inclusive surgió en 1976, con la construcción del Club Med, siendo Cancún el pionero de este innovador concepto.

All-Inclusive es un sistema hotelero en el que por un precio, los huéspedes tienen derecho a: hospedaje, alimentos sin límite, bebidas nacionales sin límite, impuestos, actividades recreativas y deportivas, propinas y plan de entretenimiento.

El grupo Occidental Hoteles anunció en 1999 la firma de un acuerdo con el grupo mexicano Xcaret para la construcción de un complejo hotelero en el parque ecológico de Xcaret, ubicado en el corredor Cancún-Tulum. Este nuevo hotel, que lleva el nombre de Flamenco Xcaret, ocupa una superficie de entre 25 y 30 hectáreas y cuenta en su primera etapa, con 800 habitaciones que se ampliarán a 1,200 en un futuro próximo.

En el 2000 en México, los hoteles de cinco estrellas bajo esta modalidad tuvieron una ocupación durante todo el año del 90%, algo insólito en este sector.

**Antecedentes y evolución de hoteles All-Inclusive en Quintana Roo (Cancún-Riviera Maya).** La operación de proyecto Cancún a cargo de Fonatur, se basó en las premisas de generar una actividad económica creciente de bienestar social, crear nuevos empleos e impulsar el desarrollo regional al desconcentrar grandes zonas urbanas del interior del país y poblar, las de baja densidad.

Se puede afirmar sin temor a equívocos, que Cancún ha cumplido con las premisas anteriores, sin embargo han existido factores de tipo interno y externo que no le han permitido evolucionar.

En lo externo, el mundo del ocio no evolucionó de acuerdo con las expectativas que señalaban las predicciones en los años ochenta, en las que se consideraba la posibilidad real de que, al final de esta década, habría países a los que su economía iba a permitir reducir, hasta en dos días los días laborales por semana.

Del mismo modo, la crisis de Israel, la guerra de Irak, la sobreoferta de destinos turísticos, al no haber demanda por los puntos señalados anteriormente, la incorporación de hoteles flotantes en la industria turística, etcétera.

En los internos: la devaluación de 1976 a 1982, el cierre de importaciones, la inflación, el huracán Gilberto, la sobreoferta de servicios, falta de promoción y el alto índice migratorio. Este descontrol, provocó la creación de nuevas estrategias de mercado tales como los tiempos compartidos y el All-Inclusive.

En 1976, se construye el Club Med, siendo Cancún el primer centro turístico en nuestro país, con un hotel de concepto All-Inclusive. En 1991, sólo existían dos hoteles que ofrecían este sistema en Cancún. En la actualidad, cuenta con 8,265 habitaciones de Cancún, y en la Riviera Maya 15,152 habitaciones son All-Inclusive.

El éxito del concepto All-Inclusive ha generado una creciente demanda de este servicio, por lo que específicamente en la Riviera Maya está prevista la apertura de un gran número de hoteles con esta modalidad. Muchos de los hoteles All-Inclusive en Cancún, como Isla Mujeres que cuenta ya con el primer hotel de este tipo Avalon Resort con 375 habitaciones; llevan a cabo un enfoque de comercialización muy creativo, invirtiendo sumas considerables en publicidad en el extranjero. Este segmento de mercado en Cancún, ha ocasionado conflictos con los demás prestadores de servicios, ya que los hoteleros al manejar el All-Inclusive, evitan que los turistas acudan a los centros comerciales, restaurantes, centros de diversión, etc. La tabla de ocupación hotelera que se presenta, nos proporciona una idea clara del comportamiento de hospedaje entre un hotel tradicional y un hotel All-Inclusive en el estado de Quintana Roo.

**Foro sobre el Todo Incluido, Puerto Vallarta, Jalisco.** El día 23 de mayo de 2013 se llevó a cabo un Foro abierto al público organizado por la firma internacional PWC con el propósito de conocer la situación de esta modalidad hotelera en esta región del país y sus efectos en la comunidad de negocios y en la sociedad de la ciudad. El siguiente fue el planteamiento presentado por el señor Héctor Pérez García, en el Foro sobre el Todo Incluido.

El tema que nos reúne esta tarde tiene que ver con el presente y el futuro de la economía de nuestra ciudad. No es cosa menor: es la salud económica de cientos de pequeños empresarios que se la han jugado en las buenas y en las malas por el turismo y para el turismo, pero que ahora, víctimas involuntarias de una situación mórbida y envolvente llamada todo incluido los ha tornado vulnerables y se encuentran en desventaja ante jugadores dominantes que a su vez han sido inducidos por mucho de oportunidad y algo de codicia.

Estamos aquí en busca de equidad, no de simpatía; en búsqueda de fórmulas para participar de los beneficios del turismo a los que tenemos derecho como ciudadanos de una comunidad cuyo patrimonio social se privilegia mayoritariamente en beneficio de un sector, en detrimento de otros.

**¿Qué es el todo incluido?** Pero: ¿Qué es el todo incluido? Comencemos por definirlo para mejor comprender su naturaleza. Consiste en un sistema de operación hotelera que se comercializa internacionalmente en la modalidad de paquete que incluye el transporte aéreo, el hospedaje, la alimentación y las bebidas, más otras amenidades, a un precio fijo.

Es indudablemente un sistema atractivo que permite al viajero conocer de antemano el costo de su viaje vacacional y le evita la molestia de estar desembolsando por cada servicio. A cambio de esa comodidad que en muchos casos se manifiesta con servicios de calidad cuestionable, salvo meritorias excepciones, el visitante transige ciertos beneficios propios del turismo: libertad de elección, contacto con la cultura local, roce con la población lugareña en su ambiente natural.

A pesar de ello, el sistema goza de preferencias en un amplio sector demográfico en los mercados de origen. Impulsado también por los grandes operadores de turismo que han encontrado ventajas económicas en el sistema.

Este sistema hotelero traído a México por hoteleros españoles en la década de los noventa, después de haberlo aplicado con éxito en ciertas zonas de España y en las naciones del Caribe, existe en muy pocos lugares del mundo, entre ellos: el sur de España, en especial en las Islas Baleares, en Turquía, algunos países del norte de África y en México.

Es un sistema basado en precios bajos y volumen, donde, la calidad y el refinamiento son la excepción y, por lo tanto, es un modelo de turismo masivo que antepone el precio a la calidad.

**Marco legal del sistema operativo.** A diferencia de otros países en México no existen leyes ni reglamentos que normen su operación. La misma Ley General de Turismo no lo incluye y basta que un hotelero desee aplicarlo, ni siquiera requiere de una licencia municipal para hacerlo.

La hotelería, que sufre también los vaivenes de la economía de los mercados y de la competencia, se beneficia de este sistema pues se estima que sus rendimientos se incrementan entre un 10% y un 15% en relación con una operación tradicional.

Esta situación ha propiciado que el negocio hotelero del todo incluido, en especial para los grandes consorcios nacionales y extranjeros, recuperen sus inversiones en menor plazo. He ahí el secreto de la rápida expansión de una hote-

lería dominada por el concepto financiero de un rápido *Return on the investment*. Muy ajeno a la mística hotelera con la cual se manejan los hoteles que van en busca de segmentos de mercado con alto poder adquisitivo.

**Marco ético del turismo.** La Asamblea General de las Naciones Unidas aprobó el 21 de diciembre de 2001 el *Código de ética mundial para el turismo*.

Este documento establece en su artículo quinto: «Las poblaciones y comunidades locales se asociarán a las actividades turísticas y tendrán una participación ‘equitativa’ en los beneficios económicos, sociales y culturales que reporten, especialmente en la creación directa e indirecta de empleo a que den lugar».

«Las políticas turísticas se organizarán de modo que contribuyan a mejorar el nivel de vida de la población de las regiones visitadas y respondan a sus necesidades».

**La ética en el turismo.** El turismo, sabemos, es un fenómeno social de alcance global. Es también un negocio sujeto a las leyes de la oferta y la demanda, pero que en su esencia lleva un alto compromiso ético, al tratarse de la compraventa de servicios intangibles en la mayoría de los casos. Un turista en ciernes realiza una inversión económica en busca de satisfactores que existen en su imaginación y que ciertos agentes saben motivar y prometen entregar. De la experiencia vacacional del turista depende su satisfacción o insatisfacción. Y de las prácticas éticas de los prestadores de servicios turísticos depende la salud comercial del negocio.

Se trata de un ejercicio complejo por la diversidad de agentes que intervienen en la prestación de los servicios, tratándose de un turista internacional: el agente operador mayorista, el agente de viajes minorista, la línea aérea, el transportador terrestre, el hotel y sus servicios *in house* y los múltiples negocios que sirven al turismo en el centro vacacional, destino del visitante. Entre ellos, los restaurantes, los taxistas o el servicio urbano de transporte, las tiendas de regalos y artesanías, los paseos a los atractivos del lugar, etcétera.

En cuanto uno o varios de los eslabones de esta cadena de servicios se olvide de la ética y no cumpla con lo prometido —y más importante, con las expectativas del visitante—, surge el desencanto y el turismo ha fallado.

Esto es en cuanto a los turistas que visitan un centro vacacional, pero la ética en el turismo no se limita a ello. Todo centro vacacional se ubica en una

comunidad, ente social que ostenta derechos comunes que son su patrimonio. El entorno físico y material: clima, costas, montañas, flora, fauna, arquitectura, son patrimonio social de una comunidad. Pero también lo es su cultura, tradiciones, alimentos y bebidas, música, arte y artesanías, y sus usos y costumbres. Sus valores morales, su religión y sus creencias son parte de ese mismo patrimonio social.

### **Patrimonio social que se convierte en producto turístico de nuestra ciudad.**

Los negocios turísticos tienen la obligación moral y por ende ética de respetar el patrimonio de las comunidades anfitrionas; de las ciudades y centros vacacionales receptoras de turismo, así como los mismos habitantes de esas comunidades tienen el deber de respetar a sus huéspedes temporales ofreciéndoles hospitalidad, confort y seguridad que son los valores primarios del turismo.

En el 2012 los principales empresarios de la industria hotelera de México, firmaron ante la Secretaría de Turismo federal, su adhesión a los preceptos del código de ética de la ONU que fueron creados para buscar la equidad en la distribución de los beneficios del turismo.

En el año 2005 el Consejo Nacional Empresarial Turístico (CNET) elaboró un magnífico estudio sobre el turismo en nuestro país de cara al mundo, con el propósito de proponer al presidente de la República bases sólidas para establecer una política turística de Estado.

**El turismo, el gran negocio para México.** «A finales del 2005, el Consejo Nacional Empresarial Turístico (CNET) entregó a todos los candidatos a la presidencia de la República, un estudio sobre el turismo en el mundo y en México, y sus perspectivas». Un esfuerzo que se quedó en papel.

Sin embargo, es oportuno rescatar algunos preceptos incluidos en el mismo, pues serían aplicables en el tema que nos ocupa: «El fin del turismo es generar bienestar y desarrollo. El turismo es un medio para que la comunidad tenga un desarrollo sustentable y mejore su calidad de vida».

¿Retórica empresarial? Pero: ¿Por qué no se habla del turismo con apertura total? Solamente durante el mes de mayo de 2012 se realizaron en nuestro país varias reuniones de expertos en turismo con el eterno objetivo: buscar que el turismo cumpla con su finalidad. Entre estos, el grupo de los ministros de turismo de los países del G-20, en este caso los T-20, que representan a las 20 princi-

pales economías del mundo, se reunieron los días 15 y 16 en la ciudad de Mérida. Del 18 al 20 del mismo mes se reunió en la Riviera Maya el Consejo Mundial de Viajes y Turismo (WTTC por sus siglas en inglés) con más de 500 altos ejecutivos de turismo del continente. Y del 30 de mayo al 1 de junio se llevó a cabo el X Foro Nacional de Turismo, también en la Riviera Maya.

Si en las agendas de estas reuniones se trató el tema del todo incluido, no se sabe de conclusiones y menos de políticas públicas al respecto. Se supone que en ninguna reunión se debatió sobre las condiciones de precariedad que causa el turismo cuando sus beneficios no coinciden ni con el postulado de ética de la ONU ni con los propósitos públicos de los magnates de la industria.

Finalmente, en el X Foro Nacional de Turismo celebrado en Cancún se abordó el tema y se debatió entre impulsores y detractores del sistema. Uno de los participantes al Foro, el señor Gabriel Quadri de la Torre, ex candidato presidencial, declaró:

El turismo debe crear efectos multiplicadores en las economías locales y regionales en términos de nuevas empresas, productos y empleos, y generar cadenas de valor cada vez más integradas y complejas. Por ello, es muy importante «eludir» hasta donde sea posible y eficiente al turismo de reclusión y enclave —All Inclusive—, que inhibe o anula tales efectos multiplicadores particularmente cuando se trata de un producto genérico no distinguible en la oferta global de destinos de sol y playa y de bajo valor agregado, en donde se compite por volumen con precios cada vez menores y márgenes que se erosionan rápidamente.

La política turística en México no puede reducirse, como hasta ahora, sólo a promoción mediática y de inversiones y a la construcción de más polos de desarrollo inmobiliario planeados desde el poder público. Hay suficientes, varios de ellos, inoperantes y fracasados. De seguir por esta vía, México perderá las oportunidades formidables de formación de nuevas empresas y creación de empleos que representa el enorme y creciente flujo de viajeros nacionales e internacionales; se depreciará como marca y destino, y se evaporarán los márgenes de rentabilidad al competir por precio y volumen en un mercado genérico. Desde luego, tal vía no es sostenible. Es preciso cambiar y dar un nuevo rumbo al sector turismo en México.

Recientemente se celebró un enésimo foro: el Foro México Próspero. Los actores fueron los mismos de siempre, las cúpulas empresariales y el gobierno



federal. El tema: buscar incrementar los ingresos por turismo y crear más empleos. Sin embargo, se omite la verdadera finalidad del turismo, ya que éste debe verse no sólo desde la óptica económica, porque la economía sin sentido social no crea desarrollo.

El número de turistas no es el verdadero indicador de crecimiento.

El verdadero indicador es el beneficio generado.

**Efectos del modelo turístico de México.** Se presume entonces que es esa la causa de que nuestro país se encuentre rezagado cuanto a receptor de turistas y en cuanto a ingresos de divisas. Pues México se ha convertido así en un destino turístico de masas que viajan motivados por el precio y no por sus atractivos.

La Secretaría de Turismo declaró recientemente que el país incrementó 54% su entrada de divisas por turismo internacional en los últimos 10 años mientras que media docena de nuevos jugadores lo superaron por mucho en ese renglón.

Dijo que se debe consolidar la vecindad con Estados Unidos pues de enero a noviembre de 2012 de los 55 millones de estadounidenses que viajaron por el mundo, México sólo recibió el 9.6%.

No es por lo tanto especulativo, que el país está pagando un precio muy alto por atraer y fomentar inversiones en la hotelería y en el turismo, sin reglas y lineamientos con sentido social, ya que el sistema que practican en sus operaciones no deja los beneficios que debiera en las comunidades donde operan.

El sistema del todo incluido sólo se justificaría en aquellos lugares alejados de las zonas urbanas, tal como fue su origen, pues es injustificado socialmente el que negocios que se han cultivado a través de los años se vean afectados hasta desaparecer por «recién llegados al juego».

Hace unos años se llevó a cabo un estudio en Cancún por la empresa consultora «Redes en Turismo», donde se determina que la derrama turística en la comunidad se redujo a la mitad. La consultora reitera que es importante la autorregulación del sistema del todo incluido, e insiste que desde el punto de vista real es un monopolio de la industria turística, pero que la mejor solución es que las partes en conflicto logren acuerdos, ya que nadie debería basar su éxito económico a costa de otros sectores.

En mayo de 2009 la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) concluyó en un estudio: «La industria del turismo de sol y playa muestra signos de agotamiento. La fuerte competencia en precios del sistema todo inclui-

do —All-Inclusive—, generó resultados no deseados, como sobreexplotación del entorno, contaminación, y bajos encadenamientos con la economía local».

**Qué pasa en Puerto Vallarta.** No contamos en esta ciudad con elementos fehacientes que demuestren que la crisis económica por la que viene pasando el pequeño comercio y en especial la restaurantería, se deba al hecho de que los huéspedes de los hoteles prefieren quedarse enclaustrados a salir a la ciudad y derramar los beneficios de su estancia. Sin embargo, cientos de locales comerciales vacíos y múltiples restaurantes cerrando o sobreviviendo, son víctimas silenciosas que buscan las causas de su situación especulando por falta de información.

Es por ello, que los gremios organizados le hemos solicitado al gobierno del Estado, se lleve a cabo un estudio integral que muestre el origen y destino del gasto turístico en nuestra ciudad.

Los síntomas, sin embargo, se imputan al sistema hotelero del todo incluido. Si antes de que este sistema se aplicara en los hoteles, los huéspedes salían por la noche por lo menos un par de veces durante su estancia, ahora no salen y si lo hacen gastan lo menos posible. No es la hotelería la que mantiene vivos a los pocos restaurantes que nos quedan; son los visitantes a residencias privadas y huéspedes de condominios, departamentos y residentes.

Por otra parte, algunos hoteles mantienen tianguis de artesanías dentro de sus instalaciones, inhibiendo así el comercio de nuestros artesanos ubicados en lugares propios para ello, como en todo el mundo.

Se argumenta, especulando que la causa de la precaria situación que vive el comercio en la ciudad es la falta de turismo. Nada más alejado de la realidad. El turismo sigue llegando como lo ha hecho durante la última década, con altibajos. Pero ahí está, dentro de los hoteles que lo capturan con promociones financiadas por un fideicomiso promotor del turismo que debería de beneficiar a todos y no sólo a los hoteleros. Sabemos que la estancia promedio de los visitantes se ha reducido a 3.5 noches, en condiciones normales se esperaría la salida de por lo menos una noche y dos días a incursionar por la ciudad.

Cálculos aproximados citan la cifra de 100 millones de dólares anuales como la desviación económica hacia los hoteles todo incluido. Suma que se presume podría haberse derramado en comercios, regalos, restaurantes y compras en general, beneficiando a la población mediante la cadena económica que se fomenta con las compras.

Derivado de lo anterior existen cientos de locales comerciales vacíos y múltiples restaurantes que pasan por una difícil situación para permanecer abiertos. Entrando de lleno en un círculo vicioso: sin economía sana no puede haber desarrollo y aparejado esto a un continuo crecimiento demográfico la comunidad se acerca a un punto de grave desigualdad social.

Es entonces la continuación de una era de decadencia económica y física de la ciudad que carente de recursos no tendría empacho en sacrificar tradiciones por supervivencia; su centro histórico cambia paulatinamente su actividad económica; sienta sus reales el vicio en todas sus formas; las calles se llenan de comercios ajenos al interés del turista. Residentes que se mudan a la periferia abandonando sus antiguas moradas ante la invasión de la contaminación; visual, auditiva y social, viejos edificios trastocados en modernas construcciones; en abierto desafío a leyes y reglamentos, contrastando con el estilo arquitectónico legado de generaciones anteriores. Los pocos turistas que se aventuran a la zona, que jamás se imaginaron una estampa de tal precariedad social, regresan a sus lugares de origen insatisfechos con la experiencia vacacional. Pues visitaron un hotel, no una ciudad. Probaron la comida que les ofreció la hospedería y no la que pudieron haber encontrado en los restaurantes de la localidad, y se les eximió de conocer la cultura de un pueblo que hubieran querido conocer.

**Por qué se debe legislar sobre turismo.** El turismo de sol y playa significa más del 50% de los ingresos por ese concepto en el país. Más del 80% de ese segmento de mercado opera dentro del mercado de turismo masivo de precios bajos. Esa política inhibe que México optimice su potencial de ingresos por turismo.

El sistema del todo incluido no es el problema; es sólo una consecuencia de la falta de una política turística nacional de Estado.

México necesita una política de Estado con reglas claras sobre la inversión extranjera; que se comprometa a operar con responsabilidad social y ética.

Se debe legislar para normar la actividad bajo el principio de la solidaridad comunitaria; para que la comunidad progresa con armonía.

**Sociedad y turismo.** «La sociedad siempre paga los efectos de un modelo turístico agotado». Con esta frase me respondió mi amigo Alfredo César Dachary, profesor de la Universidad de Guadalajara, campus Puerto Vallarta, y consultor turístico con actividades en América y Europa, cuando le pregunté: Qué puede

hacer un centro turístico ante el sistema del todo incluido que depreda la economía de la comunidad al centralizar la mayor parte del gasto turístico.

A su vez Enrique Torres Bernier, profesor titular de Economía Aplicada de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Málaga y profesor invitado de la Universidad de Guadalajara, campus Puerto Vallarta, me respondió: «El turismo está cambiando, y está entrando en un estado de maduración, lo cual fija más competencia y más oportunidad, menos beneficio».

Es decir: El fementido «todo incluido» está aquí para quedarse. El problema fue el haber dejado que se implantase en nuestro país. ¿Cuál fue la causa de haberlo aceptado, cómo fue; por dónde vino y quién lo trajo? Regresamos aquí a la respuesta del doctor César Dachary; «un modelo turístico agotado», que al sucederse acude a opciones alternativas como solución a corto plazo y sin medir las consecuencias a mediano y largo plazos. Por otra parte, les debemos a los hoteleros españoles la introducción del sistema que primero se implementó en Cancún después de haberse aplicado con éxito —para las empresas hoteleras— en algunas islas del Caribe.

Las primeras grandes víctimas de este sistema hotelero son los restaurantes de calidad similar a la de los hoteles, es decir: de nivel turístico internacional. Así, en Puerto Vallarta, como en otros centros turísticos de playa, los mejores restaurantes, baluarte de nuestra presumida gastronomía internacional, vienen pasando por una situación de crisis. Y, si el turismo —como industria— está cambiando, como bien lo señala Enrique Torres Bernier, las estructuras, las estrategias y las metas deben ajustarse a dichos cambios.

La hotelería tradicional no regresará a Puerto Vallarta pues los cambios sufridos en su evolución son irreversibles. Lo mismo le sucede, por ejemplo, a la zona que llamamos el centro histórico, las afectaciones que ha sufrido son irreversibles y por ello le llamamos «recuperación» al proyecto de rescate que con más ánimo que eficacia se viene llevando a cabo.

Vale la pena reflexionar el porqué de la evolución de los mercados de tal o cual manera; ¿son espontáneos los cambios?, ¿son dirigidos de alguna manera? Viajando por el mundo el viandante se entera de que las condiciones de los mercados son diferentes en otras zonas geográficas; por ejemplo, en América del Sur (donde por cierto los grandes operadores turísticos norteamericanos o españoles no inciden en el movimiento turístico), no existe el sistema del todo incluido en la hotelería. Los años le dan al hombre la ventaja de ver las cosas

desde una retrospectiva más amplia en el tiempo. Grandes empresas hoteleras de ahora, fueron antes, o siguen siendo, grandes operadores de turismo. Y mucho antes se iniciaron como agentes de viaje. Más de alguno de ellos aporta mucho turismo al área de Bahía de Banderas a través de sus propios aviones. Lo anterior nos presenta una situación clara: Algunos agentes de viaje extranjeros han prosperado mucho más, y mucho más rápido que muchos empresarios hoteleros mexicanos.

Recordando la historia de nuestros pueblos americanos que durante la Colonia han sido explotados y despojados de sus riquezas naturales: lo mismo la plata del Potosí en el Imperio inca, que el oro en Ouro Preto, en el actual Brasil y las riquezas mineras de la Nueva España que ayudaron a consolidar los imperios de aquella época, hasta los nuevos imperialistas que van en pos del petróleo sin escrúpulos y de las materias primas que alimenten su poderosa industria.

Los modernos colonizadores nos imponen sus reglas; empresarios españoles controlan ya más de cuarenta mil cuartos hoteleros de calidad turística y poderosos empresarios norteamericanos sujetan la industria turística mexicana a través de su tecnología de comunicaciones, operaciones hoteleras y otros servicios turísticos, más el control de los mercados emisores de turismo. Algunas estimaciones alcanzan el 70% de la hotelería en México controlada por extranjeros.

Todo lo anterior produce una prosperidad con desequilibrios, misma que podemos ver sin ir muy lejos, con sólo visitar las colonias populares y pueblos dormitorio, que por sus características de insuficiente infraestructura y deterioro social, son nido e incubadoras de delincuentes en potencia.

Pero nuestros gobernantes, al igual que los del siglo XVI y XVII, no se dan cuenta de la tremenda erosión económica y social que se viene causando al país, cuando una industria, que debiera declararse «estratégica» como lo es el petróleo, se viene dejando en manos extranjeras, porque al igual que el «oro negro», el turismo tampoco es renovable. «Son los centinelas quienes abren las puertas: la esterilidad culpable de la burguesía nacional», que ahora como antes facilitan el *statu quo* para proteger sus fueros y beneficios.

El turismo, si no se cuida se agota, está comprobado en muchos países y nuestro modelo turístico está agotado, pues no cumple con su objetivo esencial: asegurar el crecimiento sustentable y crear riqueza en las comunidades receptoras. ¿Y qué es lo que vemos, lo mismo en Acapulco, Cancún o Puerto Vallarta?, como escribió alguna vez el ex gobernador de Jalisco; Flavio Romero de Velasco:

«Los centros turísticos de nuestro país; con toda su belleza natural, no dejan de ser paraísos artificiales rodeados de infiernos reales».

Es entonces tiempo de preguntarnos: ¿El coloniaje turístico también es irreversible? Y, si así fuera; ¿no es tiempo ya de buscar alternativas económicas para la comunidad? Además de la vulnerabilidad del turismo internacional; por ser una actividad dependiente de múltiples factores fuera del control nacional, he aquí que las instituciones académicas del país debieran estudiar, analizar, diagnosticar, o por lo menos cuestionar y presentar opciones de solución. Si uno ve los temarios en los múltiples congresos, simposios, y todo tipo de reuniones en las universidades, que sobre el tema del turismo tratan, están muy lejos de identificar los problemas reales del turismo en México. Mientras tanto las universidades producen horneadas de jóvenes «licenciados» en turismo y gastronomía, cuando, en todo caso, lo que el país necesita son técnicos en hotelería y cocineros más que chefs; es decir: tropa más que generales.

La experiencia española nos muestra como ellos sí, en la península, supieron administrar el turismo para evolucionar a un país que paulatinamente lo considerara complementario más no básico para su economía y desarrollo. En Puerto Vallarta, al igual que Cancún, Acapulco y otros centros turísticos del país existen amplios sectores de población que vive en la marginación; hundida en la desesperanza y en peligro de un estallido social que por ahora tiene cauce en la delincuencia organizada. El modelo turístico de México está agotado y así se alcanzara el ansiado puesto entre los cinco primeros lugares entre los grandes, si el turismo no cumple con su cometido social, únicamente servirá a los nuevos conquistadores que aquí medran con la complacencia de las autoridades y de los barones del gran capital.

Los defensores del sistema operativo del todo incluido en la hotelería mexicana, que incluye en el paquete que comercializan, los alimentos y bebidas para sus huéspedes; sistema que afecta de manera importante a la industria restaurantera de los centros turísticos donde operan estos hoteles, argumentan que son los propios restauranteros, quienes por falta de imaginación e innovación no atraen comensales a sus negocios. Muchos restauranteros afectados alegan a su vez que el origen del problema no es necesariamente la innovación y la creatividad en la gastronomía, ya que si así fuera muchos restaurantes dentro de los hoteles se quedarían vacíos. Como históricamente pervivían cuando operaban el plan europeo que no incluye alimentos ni bebidas en la tarifa.

La hotelería entonces goza de 100% de ocupación en sus restaurantes por la razón de que los alimentos y las bebidas forman parte de la tarifa de hospedaje. Los huéspedes, por lo tanto, se obligan a sí mismos, bajo el sistema del hotel, a acudir y patrocinar los centros de consumo del establecimiento de hospedaje.

Existen todavía en los centros turísticos de playa hoteles que operan en plan europeo, es decir, sin alimentos o bebidas incluidos. Un ejemplo visible son los hoteles Four Seasons y St. Regis en Punta de Mita en Nayarit. Hospederías que sí se preocupan por una gastronomía a la altura de sus huéspedes y es claro que si estos prefieren quedarse a patrocinar los centros de consumo del hotel, es por su calidad y no por obligación. Es el caso en Puerto Vallarta, donde los hoteles Fiesta Americana, Westin y Marriott compiten en calidad operan en plan europeo, y no con base en precio con el todo incluido.

Naturalmente, los hoteles mencionados atraen una clientela diferente a la que obtienen los hoteles todo incluido. Lo cual se refleja en el gasto que un turista afluente realiza en el comercio de la ciudad.

Como la mayor parte de la hotelería mexicana en los centros turísticos de playa opera bajo el sistema del todo incluido, sistema que atrae un turismo motivado por precios bajos que se ofrecen en un paquete que en teoría debería de costar menos por economía de conjunto, pero que en realidad en la mayoría de los casos se debe a la ausencia de calidad y altos márgenes de los operadores en los lugares de origen, México está atrayendo cada vez más un turismo de masas cuyo gasto es limitado y no alcanza para derramarse equitativamente en las comunidades anfitrionas. Se presume entonces que es esa la causa de que nuestro país se ubique en el 2011 en el lugar diez, en el tablero mundial, en cuanto a receptor de turistas y en el lugar 23 en cuanto a ingresos de divisas. México se ha convertido así en un destino turístico de masas que viajan motivados por el precio y no por los atractivos del país.

No es, por lo tanto, especulativo, que el país está pagando un precio muy alto por atraer y fomentar inversiones en la hotelería y otras afines, sin reglas y lineamientos con sentido social, ya que el sistema que practican en sus operaciones no deja los beneficios que debiera en las comunidades donde operan. El sistema del todo incluido sólo se justifica en aquellos lugares alejados de las zonas urbanas, tal como fue su origen, pues es injustificado moralmente el que negocios que se han cultivado a través de los años se vean afectados hasta desaparecer por «recién llegados al barrio».

Grave en sí mismo es la desvalorización de los empleos en la industria turística actual, donde han ido desapareciendo funciones que antaño se preocupaban por la calidad, para dejar lugar ahora a prácticas mecánicas de control de costos y rendimientos máximos.

Este modelo turístico, del cual no habla la Secretaría de Turismo, ni las cúpulas empresariales, ni las autoridades de turismo locales, viene causando estragos en otras ramas del turismo, como son los operadores nacionales de turismo receptivo, el comercio, la industria restaurantera y la economía en general. Es entonces válido preguntarse: ¿Es este tipo de turismo buen negocio para México?

El investigador académico de la Universidad del Caribe, Alfonso Jiménez Martínez, escribe: «Estamos impulsando el crecimiento de cuartos y, por tanto, haciéndonos cada vez más vulnerables en términos de precios, derrama económica y calidad de empleos». Actualmente, los hoteles que operan en plan todo incluido en Cancún son la mayoría. El 73.3% de casi 30 mil habitaciones opera bajo esa modalidad, que es, al mismo tiempo, blanco de severas críticas, ya que le atribuyen desde el abaratamiento del destino hasta la progresiva pérdida de derrama económica y el consecuente cierre de decenas de negocios como plazas y restaurantes.

Los críticos más acérrimos del todo incluido son los restauranteros, que en voz de la dirigente de la Cámara de Restaurantes local, solicitaron al gobierno de Quintana Roo financiar un estudio sobre el impacto económico de esta modalidad de hospedaje, pues ellos aseguran que, debido a que el turista ya no sale del hotel, tan sólo en los últimos dos años cerraron poco más de 100 establecimientos de comida, tanto en la zona centro de la ciudad, como en la hotelera.



# La problemática turística de México en el siglo XXI<sup>4</sup>

México ha sido bendecido con una incontable riqueza turística —toda ella renovable, si nosotros sabemos desarrollarla, promoverla, cuidarla y mantenerla—, para convertirla en riqueza económica.

Otros países del primer o tercer mundo lo han logrado. Algunos, tradicionales receptores de turismo, como Francia, España, Estados Unidos, e Italia, permanecen peleando el 1er lugar, mientras nuevos jugadores aparecen en el *ranking* mundial como ha pasado con China, Turquía, Dubái, Ucrania y otros que, al insertarse en las mejores posiciones del *ranking* mundial, no permiten que México mejore de un 10<sup>o</sup> lugar del que hoy, se dice, hemos sido desplazados. Para mi personal punto de vista, mientras de que en México los principales participantes en el turismo se mantienen en permanente pugna, el gobierno mantiene una política de *laissez-faire*, invierte, digamos que «invierte», cantidades astronómicas en la promoción del turismo, mismas que resultan ser iguales a las del «gasto corriente» del sector, otros países trabajan y logran sus objetivos mediante acciones inteligentes sin dilapidar sus fondos, con una proporción 70/30 y hasta 80/20 en su inversión promocional y sus gastos administrativos, sin pleitos internos y con planeación a mediano y largo plazos.

La Secretaría de Turismo del gobierno federal de México es una súper Secretaría que interviene e interfiere, diría yo, con muchas otras dependencias del gobierno federal. Por ejemplo: Sus cursos de capacitación a guías de turistas, es una clara interferencia con la Secretaría de Educación Pública, igual que el Distintivo «M» que se otorga a empresas que se «modernizan» luego de una serie de cursos al personal de dichas empresas. A nadie le interesa verdaderamente el tal Distintivo M *per se*, pero al promover los cursos con el que se obtiene el distintivo, se dice que la empresa que lo obtiene, por ese solo hecho, se convierte en

4 En entrevista a Fernando Betanzos, promitente empresario turístico mexicano, socio fundador de la Asociación Mexicana de Agencia de Viajes. Agosto de 2014.

sujeto de crédito, pudiendo obtener préstamos, sin garantía colateral, hasta por 250 mil pesos y más —lo que me hace pensar que este Distintivo M corresponde ser manejado a la Secretaría de Economía, no de Turismo.

El Distintivo «H», va más lejos: se otorga a hoteles y restaurantes que cumplan en sus manejos con las disposiciones de higiene, lo que es obviamente una tarea que corresponde a la Secretaría de Salubridad Pública.

La ex secretaria Guevara viajó ofreciendo «cielos abiertos» en México, para que haya más líneas aéreas volando desde sus países de origen a nuestro México, supuestamente cargadas de turistas. Esto se cruza con Secretaría de Comunicaciones y Transportes (SCT), que al final de cuentas será quien deba dar los permisos de rutas y vuelos. Peor estuvo el caso del ex presidente Calderón, que encargó a la ex secretaria Guevara el tema de la reseñalización de las carreteras nacionales, para lo que le entregó verbalmente, en ceremonia pública, 85 millones de pesos para hacerlo. Otra vez: *¿Y, la SCT? Y, ¿dónde quedaron los 85 millones de pesos asignados? No se vio ninguna reseñalización en las carreteras de México en las que, por cierto, siguen en exhibición los letreros «Ruta 2010» que de nada sirvieron.*

Hay uno de estos, en la carretera México-Nuevo Laredo, antes de llegar a Saltillo, que dice «Ruta 2010 - Laredo», como si Laredo fuera México. Me parece increíble que el ex secretario Rodolfo Elizondo, que fue quien mandó colocar esos inútiles letreros, no sepa que Laredo está del otro lado de la frontera.

La señalización en México es pésima y, cuando se trata de enmendar la situación, la empeoramos. Todos hemos visto letreros encimados hasta el triple porque cuando se coloca un nuevo aviso, el anterior no se retira. Nuestros visitantes se burlan de estas situaciones que son imágenes de nuestra nula capacidad de modernización.

Y, los Ángeles Verdes, por lógicas razones, deberían de estar en manos de la SCT, no de la súper Secretaría.

Durante el régimen anterior, y me parece que el procedimiento sigue en vigor, se autorizó, a instancias de la súper ex secretaria que los ciudadanos de nacionalidades restringidas por el Instituto Nacional de Migración (INM) y la Secretaría de Gobernación para que sus ciudadanos a los que se les requiere visa para visitar México, pudieran hacerlo sin el requisito de la visa que la Ley exige, siempre y cuando portaran en su pasaporte una visa válida para ingresar a Estados Unidos. De esto se ufano la ex secretaria de Turismo. Y, ¡los principios de

Ley que nos rigen —o deben de regir? Bien, gracias. De un plumazo, el Ejecutivo dio facultades al gobierno de los Estados Unidos para autorizar la entrada a México de ciudadanos cuyas nacionalidades, de acuerdo con la Ley, requieren (requerían) visa. ¿No hubiera sido mejor modificar los requisitos exigidos a los ciudadanos de los países a los que estaba dirigida esta disposición para que se les facilitara su internación? ¿Volveremos a manejar nuestra soberanía, o seguiremos sumisos a lo que dispongan los Estados Unidos? Porque en el momento que Estados Unidos le retire una visa a un ciudadano de países de nacionalidad restringida, ese ciudadano pasa a ser automáticamente, un turista perdido para México.

Con motivo de la saturación de tráfico en el Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México, se hicieron sesudos estudios durante el régimen del ex presidente Fox que, desoyendo las voces de los expertos, decidieron hacer un nuevo aeropuerto en Texcoco. Esto desembocó en el caso Atenco cuyo final, además de las trifulcas y machetes de todos conocidos, fue la Terminal 2 del actual aeropuerto. Esta Terminal 2 no funcionó, ni funcionará, pues lo que estaba saturado no era la terminal, sino las pistas, cuya ampliación y multiplicación resultaba imposible por falta de terrenos pues los predios de Balbuena, propiedad federal, ya habían sido invadidos por «paracaidistas» —a ciencia y paciencia de las autoridades. Un ejemplo que confirma la inutilidad de la Terminal 2, es la reciente consolidación de operaciones de United Airlines, la línea aérea más grande del mundo, a la Terminal 1, cancelando todas sus operaciones en la Terminal 2 del AICM y Toluca, integrante éste de la «Red de Aeropuertos Metropolitanos de la Ciudad de México», conjuntamente con Puebla y Cuernavaca que difícilmente tienen hoy en día más de una media docena de operaciones diarias. Otra vez, los costos de la Terminal 2 del AICM —a fondo perdido.

El nuevo Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México, ya urge. No lo queremos en Texcoco, por varias razones. Una de ellas, su cercanía a la Ciudad de México por lo que en actual aeropuerto quedaría obsoleto. Si se hace más lejos, el actual AICM podría continuar funcionando como aeropuerto para aviación general y para aeronaves de gobierno. El punto ideal es el que ya fue estudiado y rechazado (por razones políticas, de seguro): Tizayuca en el estado de Hidalgo. Coloque usted la punta de un compás en Tizayuca. La otra en la Ciudad de México. Gire el compás a la redonda y verá usted el área que se vería beneficiada con un aeropuerto en ese punto. La construcción del aeropuerto

crearía miles de puestos de trabajo, y las obligadas carreteras y vías ferroviarias de comunicación serían detonantes de progreso en toda la región.

La promoción y venta de tiempos compartidos y propiedades «de tiempo completo», motivo de promociones «co-op» de Sectur y Fonatur ha sido muy atractiva. Pero no siempre han sido de resultados positivos. Recordemos aquel lindo desarrollo en las cercanías de Ensenada, cuyos habitantes se encontraron un día con que «el gobierno» había enviado máquinas moto-conformadoras para destruir sus *beautiful mexican homes*. Todo porque la empresa constructora y vendedora de las casitas enfrentó un juicio en el Tribunal Agrario, que perdió, pues los terrenos resultaron ser ejidales. No son necesarios más detalles. No quedó piedra sobre piedra. No sé si los extranjeros dueños de las casas destruidas fueron indemnizados. El asunto fue prontamente acallado, y sin ninguna seguridad jurídica se siguen vendiendo terrenos e inmuebles a los incautos extranjeros. Pienso que el Congreso de la Unión, o mínimo, el Congreso del Estado de Baja California, debería de haber legislado (y si no lo ha hecho, debería de hacerlo) para que situaciones similares a las del Ejido de Ensenada, no se repitan. No en balde muchos empresarios reclaman la «seguridad jurídica» para sus inversiones y negocios.

El «turismo receptivo» es la base de la distribución del ingreso turístico internacional. Son los Operadores Mayoristas de Turismo Receptivo los que viajan, tocan puertas, programan y venden los circuitos turísticos que el turismo internacional disfruta en México. La Secretaría de Turismo, y desde sus antecesores (el Departamento de Turismo y la Dirección de Turismo de Segob), jamás han sido tomados en cuenta. Ni siquiera existe esta calidad en la Ley General de Turismo cuyo reglamento, quien sabe por qué misteriosas razones «o influencias», hasta hoy, a casi 2 años de la publicación de la Ley, no se ha publicado. En otros países, no se hace promoción de ningún destino, no se asiste a ninguna feria, no se publican folletos, si los Operadores Mayoristas de Turismo Receptivo no han elaborado y publicado programas o circuitos comercializando ese destino. No en balde los Circuitos Turísticos comerciales, de las rutas que promueven Sectur y el Consejo de Promoción Turística en México (CPTM) (salvo la ruta Maya que se comercializa desde hace décadas) como gastronomía, magia de tradiciones, bellezas huastecas, y demás, no existen. Como tampoco existe el circuito comercial de la Ruta de los Conventos, galardonado no sé cómo y por qué, en el Fitur 2012, cuando no ofrece ni servicios de hospedaje y de la que no

se ha publicado un simple circuito comercial. La Secretaría de Turismo y su apéndice (la Ley General de Turismo así lo trata), el CPTM, deberían de trabajar de la mano con los Operadores Mayoristas de Turismo Receptivo, como es en otros países, para crear y promover los destinos que acuerden conjuntamente. Pero con un plan de trabajo preconcebido, no «al bomberazo», como ha venido sucediendo y del que sobran ejemplos.

El CPTM, al contrario de lo que debiera ser, es un enemigo jurado de los operadores mayoristas de turismo receptivo de México, pues tiene firmado un contrato de exclusividad con una agencia de viajes nacional y otra extranjera, ambas de las llamadas «virtuales» que tienen colocadas sus máquinas de reservaciones en la página principal del sitio web [www.visitMexico.com](http://www.visitMexico.com). Ambas agencias pagan al CPTM la comisión que se tiene pactada. Es decir, el CPTM vendió el turismo de México a dos empresas —una extranjera, para colmo de males, por 30 monedas. ¡Qué vergüenza! El CPTM es de los, mexicanos, de todos los mexicanos. El sitio web [www.visitMexico.com](http://www.visitMexico.com) es, en consecuencia, de todos los mexicanos, no de un mexicano y un extranjero. Esto se le dijo al secretario Elizondo que autorizó la concesión, así como la ex secretaria Guevara, que la heredó. No hicieron nada y los operadores mexicanos virtuales muchos, con producto igual o mejor al de los concesionarios, siguen en espera de que alguna autoridad vea la injusticia y falta de ética de esta situación para que sus productos «suban» al sitio web antes mencionado y multipliquen la oferta turística de México *ad infinitum*, como de ser.

Sin embargo, hipócritamente, cuando el CPTM monta un pabellón en alguna Feria Internacional de Turismo «invita» a los operadores mayoristas de turismo receptivo mexicanos a que acudan a la feria, vendiendo la participación, hasta ahora, en 500 dólares. El CPTM sabe que, si no asistieran los operadores su pabellón, por bello que sea, haría el ridículo —pues no habría quien vendiera el producto que supuestamente promueve. Sería ridículo que en las ferias se presentara, dentro del pabellón del CPTM, la agencia monopolizadora de los servicios turísticos de México en el sitio web [www.visitMexico.com](http://www.visitMexico.com) como único operador mexicano. Los operadores de turismo de México, deberíamos de abstenernos de participar en ferias y eventos organizados por el CPTM mientras esta grave situación no se resuelva.

La cuota arriba mencionada de 500 dólares por mesa, es igual para un operador de turismo receptivo que para una aerolínea nacional o una cadena hote-

lera de 8 mil o más cuartos. Aquí también hay una rasa que no es pareja. Los operadores mayoristas de turismo receptivo son en su gran mayoría microempresas para las que el costo de participación en ferias les representa un gran esfuerzo económico. En cambio, para una cadena hotelera de 8 mil cuartos, la cuota de 500 dólares, misma que se asigna a los operadores, les es una bicoquina: menos de 0.10 de dólar por cuarto-noche!... Nuestras Leyes dicen que las cargas a los ciudadanos deben ser proporcionales. Lo que sucede actualmente es injusto. El operador de turismo receptivo requiere apoyos para cumplir su misión, hay países que no cobran nada por participación a los operadores e inclusive, algunos les pagan el transporte aéreo y cubren parte de los viáticos de viaje. Los que hemos asistido a ferias internacionales, hemos visto que en los pabellones de la mayoría de los países, abundan los operadores receptivos. En el del CPTM, abundan los hoteleros. El lector ya ve por qué.

Considero que estas acciones del CPTM, que de ninguna manera pueden deslindarse de Sectur, no son acordes, en mi criterio, con lo dispuesto en la Fracción II del Art. 2 de la Ley General de Turismo en vigor, que dice: II. Establecer las bases para la política, planeación y programación en todo el territorio nacional de la actividad turística, bajo criterios de **beneficio social**, sustentabilidad, **competitividad** y desarrollo equilibrado de los Estados, municipios y el Distrito Federal, a corto, mediano y largo plazos (las «negritas» son del que escribe).

El trato que el CPTM da a los operadores mayoristas de turismo receptivo no es ni de beneficio social ni de competitividad.

También en relación con la Fracción II del Art. 2 de la Ley General de Turismo en vigor, se tolera y fomenta por la Sectur la operación de hoteles bajo el sistema del todo incluido, sistema depredador de las economías de las comunidades donde se asientan dichos hoteles, pues centralizar el gasto turístico inhibiendo la derrama del mismo en las comunidades receptoras.

El sistema operativo del todo incluido debería de normarse y acotarse pues acaba con los pequeños comercios y, en especial, con los restaurantes independientes en aquellos centros vacacionales donde operan.

Sobre las promociones «institucionales» y el Tianguis, en particular sugiero que todos los participantes se sienten en una mesa redonda en lo que podríamos llamar una Sesión de tormenta de ideas (*Brain Storming Session*, en inglés), pues es necesario darles la vuelta como calcetín y recrear no sólo el tianguis, sino todas las que hay —y crear nuevas. El tianguis, para comenzar, debe ser un

elemento de comercialización de nuestros productos turísticos. La comercialización es un asunto serio y seria debe ser su organización, desarrollo y realización. Como ya lo expresé, el hecho de que en un evento político, sin preparación de ninguna especie el presidente Peña Nieto haya «devuelto» el Tianguis a Acapulco es una falta de consideración a los que integramos la industria y que por años analizamos, propusimos y logramos que el Tianguis se volviera itinerante. Ahora no sabemos si es evento pseudo promocional se devolvió a Acapulco para siempre —o solamente para el 2015.

Es conveniente volver a ser el centro de atracción del turismo mundial, volver a ser sede del Mundial de Fútbol, de los Juegos Olímpicos. Estos eventos se promueven con muchos años de anticipación y mientras más tardemos en expresar nuestra disposición para ser sede de ellos, más tiempo pasará para obtenerlas.

Nos gustaría ver auditorios de gran capacidad al aire libre, en el que se celebren conciertos de todo tipo, en especial de música clásica, para que familias mexicanas puedan disfrutarlos tal cual lo hacen los alemanes en Berlín. Los necesitamos en la Ciudad de México, en Guadalajara, en Monterrey y en todas nuestras capitales, manteniendo las proporciones adecuadas. Sectur haría bien en promoverlos con Conaculta.

En cuanto a congresos y eventos, el gobierno federal cedió la franquicia de «tasa cero del IVA» a los organizadores mexicanos y participantes: «Tasa cero» en hospedajes, alimentos, recintos y salones, entre otros servicios. No sabemos hasta donde ha beneficiado al negocio de congresos, ferias y eventos esta franquicia. He solicitado informes sobre el número de eventos captados en función de la tasa cero y no he obtenido respuesta alguna de nadie. Sería bueno evaluarlo y determinar los pasos a seguir porque la competencia es fiera.

La Secretaría de Turismo se ufano de haber logrado la devolución del IVA por compras a los visitantes extranjeros. Pregunté a la ex secretaria Guevara a cuanto habían sumado este reembolso, pero no lo supo. Tampoco sus subsecretarios pudieron contestar. Me pareció absurda su ignorancia. Tal vez algún lector pueda ilustrarme al respecto.

Las compras de los turistas en los centros de playa son mínimas ya que México tiene poco que venderles. Las artesanías de baja calidad son las mismas en todos los centros turísticos y muchas de ellas malas copias importadas de China. Lo anterior es parte del fracaso de la industria de los cruceros pues en el primer

puerto que tocan, los pasajeros compran para no volver a hacerlo pues las mercancías se repiten en todos los puertos. México es un país rico en arte autóctono, artesanías y cultura indígena y requiere de apoyos en su producción y comercialización para lograr un mayor gasto discrecional de los visitantes extranjeros.

Es necesario que las estadísticas del turismo las den organizaciones ajenas a nuestra Secretaría de Turismo para tener confiabilidad en los números que se difundan. Obviamente, sería conveniente que las organizaciones que nos informen sobre las estadísticas turísticas, cuenten con elementos reales para el conteo y evaluación. Puede ser el INEGI, o el INM. Con todo respeto, no creo que Datatur sea confiable.

Sería recomendable imitar lo que hacen otros países como España que tiene sus Observatorios Turísticos operando de manera independiente de las autoridades. Es un ente descentralizado que registra no sólo las estadísticas de la industria, sino de la economía que emana del turismo. Información indispensable para la toma de decisiones de inversionistas y operadores del turismo en todas sus modalidades.

Decíamos que la Secretaría de Turismo es la súper Secretaría y ya vimos un par de casos que así lo confirman. Hay más:

Art. 2 de la Ley General de Turismo, Fracciones indicadas:

III. Determinar los mecanismos para la conservación, mejoramiento, protección, promoción, y aprovechamiento de los recursos y atractivos turísticos nacionales, preservando el patrimonio natural, cultural, el equilibrio ecológico con base en los criterios determinados por las leyes en la materia, así como contribuir a la creación o desarrollo de nuevos atractivos turísticos, en apego al marco jurídico vigente. *Y, ¿el INAH, y Conaculta y Semarnat y Sedesol?*

IV. Promover y vigilar el desarrollo del turismo social, propiciando el acceso de todos los mexicanos al descanso y recreación mediante esta actividad. *Y, otra vez, ¿Sedesol?*

V. Facilitar a las personas con discapacidad las oportunidades necesarias para el uso y disfrute de las instalaciones destinadas a la actividad turística, así como su participación dentro de los programas de turismo accesible. *Y, ¿los gobiernos municipales y estatales?*

VI. La industria de los cruceros debe fomentarse, pero dentro del marco de nuestras leyes. Aun cuando el Congreso aprobó un impuesto por internación tal



como lo pagan los pasajeros de las líneas aéreas, los cruceros se han negado sistemáticamente a pagarlo, dejando la ley respectiva como letra muerta.

La Ley General de Turismo, nueva como es, no contempla aspectos del turismo moderno por lo que sin normatividad se fomentan abusos y fugas de impuestos: el tiempo compartido, el todo incluido, los cruceros y la definición en el sentido de que el negocio inmobiliario no es turismo, como lo pretenden los desarrolladores. Un negocio que consiste en la construcción y comercialización de bienes inmuebles y que se apoya en el turismo y medra con los recursos asignados a atraer visitantes a los centros turísticos del país.

Para las asociaciones de hoteles en el país es contra la corriente el deshacerse de los operadores de turismo que controlan los asientos de avión, el transporte terrestre y hasta los guías de turismo. Es tarea de la Sectur establecer políticas que protejan a los medianos y pequeños empresarios de la hotelería, prestadores de servicios turísticos, transportistas y desde luego los operadores de turismo receptivo.

Los efectos de lo anterior es el amplio margen que venimos arrastrando desde hace más de una década entre el número de turistas y el gasto. La razón es la centralización de la derrama de un turismo masivo que sólo beneficia a los operadores extranjeros.

VII. Establecer las reglas y procedimientos para la creación de las Zonas de Desarrollo Turístico Sustentable, su operación y las facultades concurrentes que, de manera coordinada, ejercerán el Ejecutivo federal, los Estados y municipios, y en su caso el Distrito Federal en dicha zonas. *Y, ¿Semarnat?*

VIII. Optimizar la calidad y competitividad de los servicios turísticos. *Y, ¿la Comisión Federal de Competencia?*

IX. Impulsar la modernización de la actividad turística. *Y, ¿la Secretaría de Economía? y, ¿la SEP?*

X. XI. XII. Determinar las normas para la integración y operación del Registro Nacional de Turismo. *Y, ¿el INEGI?*

XIII. Establecer las bases para la orientación y asistencia a los turistas nacionales y extranjeros, definiendo sus derechos y obligaciones. *Y, ¿el INM, la Segob, las procuradurías de justicia y la Profeco?*

XIV. Aunque la Ley aclara que Sectur y otras dependencias operarán de manera «coordinada», hemos visto en la práctica que no es así. Un gobierno inteligente es aquél que define claramente las áreas de influencia de cada depen-

dencia, evitando duplicidad de acciones. Y, *¿presupuestos?*, como es el caso de *Sectur que duplica las de la SEP, Semarnat, Comisión Federal de Competencia (CFC) y otras.*

De alguna manera las dependencias citadas tienen a su vez facultades similares a las que la Ley General de Turismo otorga a Sectur. Por favor, vean el artículo séptimo de la multicitada Ley General de Turismo que a la letra, dice: «Para el cumplimiento de la presente Ley, corresponde a la Secretaría»... Las redacciones de las Fracciones que siguen no dejan lugar a dudas sobre el magno poder de la Sectur.

El artículo quinto de la Ley establece la Comisión Ejecutiva de Turismo que: «...Será presidida por el titular de la Secretaría, quien tendrá voto de calidad, y estará integrada por los subsecretarios que designen los titulares de las dependencias y sus equivalentes en las entidades de la Administración Pública Federal, en los términos de las disposiciones aplicables. Asimismo, podrán ser invitados a participar las principales organizaciones sectoriales de turismo, instituciones de educación superior, representantes de los sectores social y privado, exclusivamente con derecho a voz».

Queda claro otra vez, que Sectur es la súper Secretaría pues su titular tiene derecho a voto de calidad. Y me parece antidemocrático que los particulares no tengan derecho a voto, cuando las decisiones que pueden tomarse en esta comisión ejecutiva, pueden ser perjudiciales a sus intereses.

Por todo lo anterior, digo que Sectur es la súper Secretaría, y es motivo por el cual he venido proponiendo que Sectur pase a ser una subsecretaría de la de Economía —y que todo lo relacionado con la promoción del turismo sea responsabilidad del CPTM, convirtiendo a éste en un verdadero órgano de participación mixta—, pero en el que el gobierno no mantenga el 51% de acciones, lo que convertiría al organismo en un ente verdaderamente democrático y transparente.

La Secretaría de Turismo ha venido halagando (con millones de dólares en aportaciones «co-op») y premiando (con estatuillas, pergaminos y cenas gourmet) a los hoy llamados «TO», o Tour Operador que son aquellos que fletan o son propietarios de aviones de media y larga distancia, con los que operan sus viajes a nuestros destinos de playa. Los vuelos de fletamento o «chárter» como se les conoce, operan *back to back*, obteniendo una ocupación óptima de las camas hoteleras logrando así precios bajísimos u operando sus propios establecimientos de hospedaje construidos luego de las grandes facilidades e «incentivos» para las

inversiones del caso, obtenidas por la súper Secretaría de Turismo como terrenos prácticamente regalados, cero impuestos prediales por largos años, importaciones de equipos libres de impuestos y, por supuesto, visas inmediatas para personal de altos niveles —que nunca, o casi nunca, ocupan mexicanos. Según, me dicen, la gran mayoría de sus huéspedes son producto de los vuelos que ellos mismos operan, estos establecimientos hoteleros se facturan a sí mismos (entre dos o tres empresas *off-shore* diferentes, propiedad del mismo «corporativo») con base en tarifas cambiantes por día, por semana o por mes, cuyo importe les permita pagar sus costos de operación —más una mínima utilidad—, o tal vez ninguna. Esto, a ciencia y paciencia del Servicio de Administración Tributaria (SAT).

En todos nuestros destinos turísticos de grandes y medianas ciudades y en algunos de playa, los operadores de turismo receptivo no cuentan con apoyo de nadie. Por ejemplo, un servicio obligatorio por necesidad, es el estacionamiento para las unidades que transportan a los turistas. La falta de comprensión de las autoridades, ya no digamos de apoyo, llega a que las unidades sean infraccionadas mientras baja el turismo para poder visitar el centro de la ciudad, o el punto de atracción. ¿Cómo pueden los turistas visitar un museo si su transporte no puede estacionarse de manera alemana? Las autoridades que se adornan usando el concepto Turismo en sus discursos deben de apoyar, de verdad, a la operación turística. Otro ejemplo, los derechos de piso en los aeropuertos concesionados a particulares por el gobierno federal, son en su mayoría onerosos e injustificados. Cancún tiene una cuota razonable. ¿Por qué otros aeropuertos cobran hasta diez veces más?

México es el único lugar del mundo, que yo sepa, en donde los hoteleros se clasifican a sí mismos. Ya un ex secretario de Turismo intentó que una entidad privada extranjera, los clasificara. El escándalo fue mayúsculo. Los señores hoteleros se opusieron, y se regresó al viejo sistema de «ponle las estrellas que tú quieras». El *laissez-faire*, en beneficio de los poderosos y en perjuicio de los pequeños. Esto resulta en una anarquía que a nadie beneficia y menos al turista. Los hoteles de México deben sumarse a los niveles internacionales de clasificación y aceptar ser clasificados por terceros.

Las agencias de viajes aparecen como responsables ante el turista de todo lo malo que le suceda en el transcurso de su viaje. Así, se lee en el Proyecto de la Norma Oficial Mexicana NOM-010-TUR-2010 que la Dirección de Normalización y Certificación de la Dirección General de Mejora Regulatoria, dependien-

te de la subsecretaría de Operación Turística, está trabajando en conjunto con el Comité Consultivo Nacional de Normalización Turística ante las asociaciones y organizaciones gremiales de nuestros prestadores de servicios turísticos.

Los problemas que pueden presentarse en la prestación de un servicio turístico no son siempre achacables al agente de viajes. Puede ser achacable al operador mayorista emisor, al operador mayorista receptivo, a un operador receptivo local (también conocido como DMC, *Destination Management Company*, en inglés), o al último eslabón de la cadena, como puede ser un hotel, un restaurante, un guía de turistas, un transporte terrestre, marítimo o fluvial, un parque de atracciones, espectáculo, etcétera, etcétera.

Pero, en la Ley General de Turismo no hay definiciones precisas de cada uno de los entes que intervienen en la cadena de la prestación de servicios. El artículo tercero de la citada Ley, da las definiciones de los conceptos o elementos mencionados. No aparece la definición del agente de viajes, ni de ninguno de los tipos de operadores, arriba mencionados. Y en ningún párrafo de la Ley que nos ocupa se menciona a la agencia de viajes, como tampoco al operador mayorista emisor o receptivo, al DMC —o para ampliar el espectro, al organizador de grupos de incentivos, congresos, ferias y eventos.

No hay reglamento de la Ley, ¡luego de casi 3 años de publicada!, por lo que no se cuenta con ese documento que pudiera darnos luz sobre el tema. El proyecto de la Norma menciona, obviamente a los agentes de viajes, y también a un «operador mayorista-emisor», con venta directa al público. Este es un craso error ocasionado precisamente por la falta de la definición adecuada del concepto «operador mayorista». En los más de 56 años de experiencia que tengo en turismo, un operador mayorista, en cualquier parte del mundo es aquel que NO vende directamente al público, sino por intermedio de las agencias de viajes. Eso es lo que le da al operador la calidad de mayorista, no el volumen que maneja. Y en esas otras partes del mundo, si un operador mayorista desea vender directamente al público, debe abrir una agencia de viajes bajo otra razón social, que venda sus productos al público. La definición clara de todos los que participan en la distribución del producto turístico debe de quedar definida en el reglamento o, en la norma. La norma debe de considerar al operador mayorista emisor y también al operador mayorista receptivo, pues sus funciones son muy diferentes, siendo este, el operador mayorista receptivo, el elemento que debe considerarse de mayor importancia en la promoción y prestación de servicios turísticos y apoyarlo abiertamente.

Considero que antes de determinar como responsable a uno de los eslabones de la cadena de lo que es la prestación del servicio turístico, debemos definir cada uno de los entes mencionados en este párrafo y entonces definir la responsabilidad de cada uno de ellos.

Se presenta el caso de que el proyecto de Norma que hemos venido comentando, se propone sin que el Reglamento de la Ley General de Turismo haya sido publicado. En la Ley General de Turismo en vigor, no hay definiciones de los enlaces de la cadena de prestación de servicios turísticos como se menciona en el párrafo anterior. Si no hay reglamento, ¿por qué, entonces, se presenta un proyecto de NOM, de obligatorio cumplimiento a todos los que en ella se mencionan, sin contar con un reglamento de la Ley y sin contar en México con definiciones aceptadas internacionalmente para cada uno de los jugadores involucrados? El gobierno del Distrito Federal ya anunció que tendrá su Norma Turística, ejemplo que, sin duda, seguirán los Estados de la Federación por lo que los prestadores de servicios turísticos estarán sujetos a ambas disposiciones —para que sobre, y no falte. Estas normas estatales y del D. F., ¿contemplarán las definiciones ausentes en la norma federal?

Así mismo, el citado proyecto de Norma no hace diferencia alguna entre el turista (usuario) nacional, y el usuario extranjero. Considero necesario hacer la diferencia ya que el turista extranjero ya cuenta en su país de origen con disposiciones legales que lo protegen mucho más allá de lo que pueda hacerlo la NOM.

Sobre la protección al turista extranjero, el sistema judicial mexicano no le brinda verdadera protección. Me refiero al caso de un turista que es asaltado y robado y que presenta su queja ante el Ministerio correspondiente. Si el asaltante y ratero escapó, pues ya sabemos que nunca será aprehendido y menos llevado a juicio. Pero supongamos que el asaltante fue sorprendido *in fraganti* y que el turista lo señala como su agresor. Se levanta el acta y el asaltante sale libre bajo fianza. Siguiendo el procedimiento que conozco, el turista es citado para que, en una fecha futura, regrese ante el Ministerio a reconfirmar su denuncia. Pero el turista ya está de regreso en casa o descansando en alguna playa. Regresar al sitio donde fue asaltado, aun siendo en la misma playa, le representa pérdida de tiempo y dinero, sin mencionar el temor que causa la forma como los Ministerios tratan a los denunciantes. Agreguemos el problema del idioma que obliga al turista a esperar indefinidamente hasta que el traductor oficial es encontrado y acude al Ministerio. Simplemente, jamás regresa ante el Ministerio y da sus do-

cumentos y dinero por perdidos. Y cuando es advertido con anticipación de estos problemas por sus propios cónsules, prefiere ni levantar acta alguna. ¿No se debería de revisar esta situación con miras a que el turista reciba justicia expedita y gratuita?

# Tianguis Turístico

De su libro *Inicios del turismo en Acapulco*, Francisco Escudero nos comenta: El Consejo Nacional de Turismo había estudiado cómo funcionaban los organismos más famosos del mundo en materia de promoción turística, encontrando que el Ministerio de Turismo de Italia, era el que mejor cumplía con su cometido, por lo que se tomó como modelo para establecer las bases del funcionamiento del consejo.

Dentro de las diversas acciones que se tomaron, una fue la de sumarse a un programa de promociones con Canadá y Estados Unidos, llamado CANMEXUS, dentro del cual funcionarios del consejo asistían a los eventos que se realizaban en los países vecinos del norte.

A Miguel Guajardo le tocó asistir a un *pow wow*, evento de promoción que se celebra en varias partes de Estados Unidos y tiene por objeto enlazar a los



**Fotografía 1.** El licenciado Miguel Alemán visitando el stand de Western International Hotels. En el Tianguis Turístico Acapulco 1978. El día de la inauguración, el stand de Western International Hotels es visitado por el C. gobernador del Estado, Ing. Rubén Figueroa Figueroa, el presidente del Consejo Nacional de Turismo, Lic. Miguel Alemán Valdés, y el secretario de Turismo, Arq. Guillermo Rossel de la Lama. El presidente municipal, Dr. Virgilio Gómez Moharro, observa los saludos de Francisco Escudero y José Jové, ambos del equipo de ventas de la cadena.

prestadores de servicios y transportistas (vendedores) con los mayoristas y agentes de viajes (compradores), por lo que a más de un intercambio de ideas, significa una especie de mercado.

A su regreso a México, Guajardo sugirió al licenciado Alemán, que se hiciera en nuestro país un evento similar que presentara un «mosaico» de la República mexicana, en un solo lugar: Acapulco.

Así, nació la idea de efectuar el Tianguis, un evento promocional que cubriría dos aspectos: presentar la oferta turística de México a los futuros compradores y su difusión en el mundo.

En el área de las relaciones públicas, se estableció un trofeo denominado La Pluma de Plata, para premiar al escritor de viajes que durante el año inmediato anterior hubiera escrito el mejor artículo promocional sobre nuestro país.

Dada la importancia del evento, que trajo a Acapulco a los más importantes agentes y mayoristas, prestadores de servicios conexos, como aerolíneas, transportistas, instituciones bancarias, desarrolladores inmobiliarios y prestadores de otros servicios, se hizo tradición que la inauguración oficial fuera hecha por el presidente de la República en turno.

El primer Tianguis se efectuó en el sexenio de Luis Echeverría, en el año de 1976. Después de la primera convención de American Association of Travel Agenst (ASTA), se celebraron varios eventos de cierta importancia en el nuevo Centro de Convenciones de Acapulco; entre otras, cabe mencionar el Primer Encuentro Mundial de Comunicación, que se celebró en 1974, pero, a partir de 1976, es la sede oficial del Tianguis Turístico Acapulco.

Dado el periodo presidencial en que se inicia, gran promoción reciben las artesanías mexicanas, presentando también un muestrario de lo que nuestros artesanos hacen en cada región de México y que es muy interesante como cultura, sobre todo para los asistentes europeos; sin embargo, yo no estoy de acuerdo con que se les trate de vender en forma industrial.

Cierto que nuestros artesanos necesitan el ingreso, pero al fabricar sus artesanías en «serie», creo que se pierde parte del valor que tienen, al ser, de otra manera, piezas únicas.

Es digno de estudio el supuesto beneficio que les representa ser parte de cooperativas o fideicomisos, que en muchas partes no han funcionado.

En otro orden de ideas, los campesinos desatienden sus labores cotidianas por dedicarse a la fabricación de artesanías, y al no poder vender en las cantida-



des industriales proyectadas, tienen que emigrar con ellas a las ciudades, donde causan problemas y, a la vez, abandonan el campo, cuya producción decrece y se demerita.

Ya el misterioso Bruno J. Traven nos dio un vivo ejemplo de lo anterior en su libro de cuentos, *Canasta de cuentos mexicanos*.

En fin, el Tianguis se ha celebrado por 19 años, pero al desaparecer el Consejo, pasó a manos de la Sectur y perdió no sólo calidad sino esencia en el ámbito turístico mundial, convirtiéndose en un evento «generador» de estadísticas con las que los involucrados tratan de justificar su razón de ser.

Mucho se ha dicho que Sectur planea cambiar de sede, y yo me pregunto si vale la pena conservarlo en Acapulco.

Es también mi opinión que se debería de hacer en forma regional, pues la manera tradicional de presentar la oferta turística del país, ya cumplió su cometido y hoy forzado por los altos costos de viajar, se debe de buscar la «regionalización», ofreciendo a los posibles compradores de un área, el mosaico que corresponde a su mercado.

Un ejemplo actual es la Euro Bolsa, que se celebra en Cancún, donde según un servidor, se debe buscar primeramente el interés de los compradores europeos y si, como sabemos, están interesados en nuestra cultura prehispánica, pues



Fotografía 2. El equipo de mercadeo de Hoteles Camino Real en el Tianguis, 1980.

deben de ofrecer sus servicios ahí, los destinos con arqueología, como Yucatán, Tabasco, Chiapas y el propio Quintana Roo.

En un tianguis de Occidente, por ejemplo en Guadalajara, se debería presentar a los estados del oeste de EE. UU., nuestro mosaico de ofertas de pesca deportiva; en Baja California, Vallarta, Manzanillo, etc. En fin, el tiempo lo dirá.

No quiero dejar de mencionar que más de un presidente de la República le ha ofrecido a Miguel Guajardo Benavides el puesto de secretario de Turismo, y ya en una ocasión, lo propuso para ocupar su lugar el arquitecto Guillermo Rossell de la Lama, cuando él iba a ser candidato a gobernador de su estado natal y el presidente López Portillo lo aceptó, pero momentos antes del anuncio oficial, nuestro personaje declinó tal honor.

Al sentido fallecimiento del licenciado don Miguel Alemán, el licenciado Miguel de la Madrid ofreció al señor Guajardo el puesto de presidente del Consejo, pero por razones personales, declinó también este reconocimiento.

Por mi parte, sólo quiero desearle el mejor de los éxitos y decirle como acapulqueño, lo único que podemos: ¡Gracias, don Miguel! (Escudero, 1998).

## El turismo no es así –2011–

El turismo no responde a emociones ni a sueños; el turismo no es así. México no alcanzará lugar entre los cinco grandes del turismo mundial sólo porque la Sector lo quiera; el turismo no es así. Puerto Vallarta no reencontrará el rumbo para recuperar el turismo sólo porque aquí se celebró el próximo tianguis (2011). *El turismo no es así.*

Hacemos mal en sobredimensionar un evento de suma importancia comparándolo como ya lo hacen algunos con los grandes eventos europeos en Berlín, Madrid y Londres.

Si nuestro centro turístico ha perdido competitividad por sus rezagos en infraestructura urbana y carencia de nuevos atractivos, el tianguis no nos los va devolver como por arte de magia. No nos engañemos; *el turismo no es así.*

Si las líneas aéreas no vuelan las suficientes, o con la frecuencia que quisiéramos es porque no tienen la demanda. Y la demanda la crea el destino. *El turismo es así.*

Sería un error esperar del tianguis próximo, más de lo que puede dar; una gran exposición al mercado, no al público consumidor; el tianguis es un evento de la industria, no es una feria mundial, vaya, ni siquiera nacional.

El tianguis dejará una buena derrama de pesos en la región (tres días, 2,500 visitantes, cerca de cien millones de pesos). La medida se impone; la sede se ganó por; la oferta de cuartos hoteleros (29,000), la conectividad aérea, los servicios turísticos y el centro de convenciones (15 mil m<sup>2</sup> con capacidad para 7 mil personas). Cuatro factores influyeron en la comisión dictaminadora. Cuatro factores que ya tenemos desde hace rato y que no nos ha favorecido para mejorar nuestro turismo; ni cuantitativa ni cualitativamente. *El turismo es así.*

Y si el entusiasmo por la noticia ha provocado derroche de declaraciones triunfalistas y fantasiosas, como si el tianguis fuese a ser una panacea para nuestros males, debemos poner los pies en la tierra. *El turismo no es así.*

Si el tianguis salió de Acapulco fue porque los «turoperadores» lo exigieron al gobierno federal. Sin embargo, el modelo ya estaba agotado, mil visitantes en el último evento. El tianguis debe cambiar de modelo si queremos tener éxito. Hace 35 años, cuando fue creado, las circunstancias del mercado eran otras. Las de México también. Por muchos años la hotelería pudo contener a los turoperadores en su insaciable ambición; en estos tiempos ellos; los mayoristas, tienen la «sartén por el mango» —el poder para imponer sus condiciones. Las comunicaciones han cambiado; los agentes minoristas casi han desaparecido dejando su lugar a la Internet; el mercado consumidor ha cambiado; tiene al alcance de su computadora un abanico de opciones. *El turismo es así.*

La hotelería ha descubierto que el costo de las reservaciones se ha elevado; el modelo mercantil es oneroso, ya no se vende cara a cara en la oficina del mayorista, ya no existen los «buenos socios» de las líneas aéreas; ellas también sufren las nuevas condiciones del mercado y la avaricia de los turoperadores. *El turismo es así.*

¿Entonces? No esperemos del tianguis más de lo que nosotros mismos no podamos dar. El tianguis impactará al mercado, no al público, no directamente a nuestros visitantes. La designación de Puerto Vallarta-Riviera Nayarit, como sede del próximo Tianguis Turístico, ha levantado una gran polvareda. *El turismo no es así.*

Fomentar expectativas difíciles de alcanzar sólo conduce a decepciones posteriores y las consabidas excusas y justificaciones. Es increíble como el simple

hecho de recibir la noticia provoque que opine todo mundo sobre el tema; de manera triunfalista —ruedas de prensa incluidas: políticos, periodistas, presidentes de cámaras y demás caterva turística.

Se lee en la prensa del día siguiente declaraciones como esta: «El Tianguis en PV ya ha comenzado a rendir frutos; según los empresarios». ¿Alguien en su sano juicio?, o la flamígera voz de los gobernantes al más alto nivel: «El nuevo tianguis se podrá comparar con Londres y Madrid». ¿Sabrán los susodichos lo qué dicen que quieren decir? Conozco el tianguis desde su primera edición; he estado presente en ITB de Berlín; en el World Travel Market de Londres y en Fitur de Madrid, y con todo respeto la distancia que existe entre esos eventos y nuestro autóctono tianguis, es como la que existe entre el primer destino turístico de este país y el segundo; abismal.

Primero que nada debemos congratularnos todos, en la grande Bahía de Banderas por haber obtenido la sede del próximo Tianguis Turístico. No habría que escatimar reconocimiento a los que pelearon por la sede; el haber triunfado frente al número de competidores que presentaron propuesta, indica que iniciamos bien el proceso. Estoy seguro que los hoteleros de la región harán un excelente papel como anfitriones, pues tienen la capacidad para coadyuvar en la organización y actuar con profesionalismo, para exponer a los asistentes, lo mejor de Puerto Vallarta y Riviera Nayarit.

La prudencia nos obliga a ver la celebración del tianguis como un evento importante desde los puntos de vista económico y promocional, pero hasta ahí. La mayor parte de los operadores turísticos ya conocen Puerto Vallarta y si no nos envían turistas ahora, no lo harán por el simple hecho de que aquí celebremos un evento promocional único en el país. Son profesionales que no se dejan seducir fácilmente. No lo ha logrado el famoso Gala Vallarta que se ha celebrado aquí por 19 años.

La verdadera oportunidad para el área de Puerto Vallarta-Riviera Nayarit es que se obtenga la atención y el apoyo del gobierno federal y el del Estado para mejorar la infraestructura de la zona. Y que las autoridades y hoteleros de ambos lados del río Ameca, inventen formas diferentes de promocionar el destino; como bien dice, José Jové, experimentado hotelero y mercadólogo jalisciense: «Un cambio de estrategia mercadológica al 100%». Ojalá que de esta oportunidad surja una verdadera conurbación, a la cual le han hecho el feo gobernantes de ambos lados del río Ameca. Esperemos que los gobiernos federal y estatales apor-

ten los fondos necesarios para crear infraestructura y atractivos, que sea el tianguis el parte aguas del turismo en la región. Si el evento no rindiera este tipo de resultados no se justificaría de ninguna manera.

Debemos aceptar que mientras subsistan las carencias que sufrimos en la ciudad no regresará el turismo que deseamos. El Ayuntamiento ha comenzado con un plan estratégico de mejoras a largo plazo, para cuando venga el tianguis estará terminada la etapa 1, con un malecón cambiado y hermoso, pero tenemos muchas cosas más que corregir para lograr que la experiencia vacacional de los visitantes sea satisfecha. De poco nos serviría que viniera más turismo y se fuera decepcionado.

El Tianguis Turístico es eso: un evento promocional extraordinario, pero no será suficiente para hacer un milagro que nos corresponde a todos realizar. Hacer más atractivo nuestro destino. «El turismo es así».

### *Memorándum*

Algunos políticos que evidencian su desconocimiento del turismo han declarado que nuestro tianguis podría compararse con los eventos de la industria que se celebran en Europa, he aquí una perspectiva:

- ITB Berlín. 160 mil m<sup>2</sup>; 3,165 empresas; 11,163 módulos de exhibición, un total de 169,295 visitantes de entre los cuales 110,791 profesionales de la industria.
- Fitur Madrid. 74,327 m<sup>2</sup>, 166 países, 209,260 participantes, entre ellos 119,661 profesionales y 10,434 empresas.
- World Trade Market Londres. 42,000 m<sup>2</sup>; 189 países; 47,532 participantes de los cuales 18,610 son profesionales.
- Tianguis Turístico Acapulco, 2011. 450 empresas, 20 países y un mil asistentes profesionales.
- Tianguis Turístico Puerto Vallarta-Riviera Nayarit. Se esperaban 2,500 visitantes profesionales y una derrama de gasto cercana a los 800,000 dólares.

### Tianguis, otra vez...

En entrevista Fernando Betanzos nos dice: la Riviera Maya está que burbujea de alegría pues ya llega la hora de celebrar el Tianguis 2014 en sus playas. Ojalá, no

suceda lo que sucedía allá, hace muchos años, en Acapulco: que mientras los pasillos y stands del tianguis lucían desiertos, compradores y no pocos vendedores disfrutaban de las piscinas de los hoteles, cuando no de las arenas de «la bahía más bella del mundo».

Y hablando de Acapulco, todos sabemos que el presidente Peña Nieto, en uno de sus primeros actos públicos, luego de tomar las riendas de este México bravo, decidió, vamos, informó, que el tianguis regresaría a Acapulco, designando a ésta ciudad y puerto como sede para el Tianguis 2015. Hay quien dice que Acapulco será sede del tianguis durante todos los años nones venideros. Quiero decir, que los años nones, como el 2015, 2017, 2019, y así *per sécula*, Acapulco será sede del tianguis, dejando los años intermedios, los pares, para que el tianguis se celebre donde el pueblo quiera. No en balde Guanajuato y el Distrito Federal ya están peleando la sede del 2016, sin que hasta el momento haya salido ningún valiente que la solicite para el 2017.

Siguiendo con el tianguis, creo que el evento se ha venido politizando más y más desde su fundación por el Lic. Miguel Alemán cuya intención, me consta, fue la de montar un evento «como el *pow wow*», hoy Internacional Pow Wow (IPW) que aparte de sus siglas y nuevo logo, no se ha movido un ápice en cuanto a su formato de negocios desde su fundación. Al *pow wow* no asiste el secretario de Turismo de los Estados Unidos porque allá no hay tal Secretaría —dicen que, ¡no la necesitan! Pero tampoco acude el secretario de Comercio, porque tendría que acudir a cortar listones en cuanta feria de servicios, comercio o industria hubiera —lo que no le dejaría tiempo para trabajar— como sucede entre nosotros, pero no lo queremos reconocer.

Lo que pasa con el IPW, estimados amigos, es que este evento es propiedad de la iniciativa privada del turismo de los Estados Unidos —y es ésta, agrupada bajo el nombre de Us Travel Association, quien lo organiza. Es un evento para hacer negocios, no es una promoción artesanal, ni competencia de música y trajes folklóricos. Para esto, cada nación indígena de los Estados Unidos, celebra su propio *pow wow* siguiendo las tradiciones de cada tribu.

Usted que, como yo, habrá asistido a muchos tianguis, podrá ayudarme a confirmar que en los pasillos se pueden ver a más políticos que compradores, lo que demuestra que los esfuerzos y gastos del CPTM no se enfocan al motivo principal de la existencia del tianguis y que es el traer compradores y ponerlos en contacto con nuestros proveedores, mediante el sobado (porque acá no nos funciona)

sistema de «citas preconcertadas». Reitero lo de «sobado» porque tratándose del tianguis, de la Feria Internacional de Turismo de las Américas (FITA) o de la Feria Mundial de Turismo Cultural, todos estos eventos presumen de concertar citas. Y si no, esperen a que pasen unos días luego del tianguis, y ya leerán en la gran prensa las declaraciones de los organizadores (CPTM y Sectur), para ser claros, sobre los miles de citas que se concertaron, y de los millones de dólares de negocios turísticos que fueron «firmados». Este procedimiento lo sigue también el IPW.

Pregunte, usted, a cualquier operador de turismo receptivo si firmó algunos millones de dólares de negocio. Si, como espero, el operador será honrado, le dirá que, «cero». Durante los más de 30 tianguis a los que he asistido en mi calidad de operador de turismo receptivo, puedo decir que si en estos tianguis cerré un negocio, será mucho.

Las secretarías de Turismo de los Estados acuden al tianguis como una obligación. O, ¿hay alguna de ellas que, al terminar el tianguis evalúen el costo de su inversión y los resultados obtenidos? Para esto, hay resultados a corto y largo plazos. No importa y repito: ¿Alguna Secretaría de Estado evalúa los resultados obtenidos en el Tianguis a corto o largo plazos, en función de su inversión?

Si no evalúan resultados y no hacen ningún tipo de seguimiento con aquellas personas que visitaron sus stands, ¿para qué asisten al tianguis? Como lo dije antes: para cumplir con una obligación de carácter político (Betanzos, 2014).

## ¿De quién es el turismo? –2013–

El turismo, según lo ha propuesto Miguel Espejel Romero, definición a la cual me adhiero, es un «concepto abstracto con un sinnúmero de interpretaciones válidas y discutibles». Aun cuando el turismo tal como lo conocemos no es tan viejo —apenas se inició con tal nombre a mediados del siglo XIX—, el hombre viaja desde que descendió de los árboles, aunque entonces fuera en busca de alimento o en pos de hacer la guerra. Etimológicamente el vocablo proviene del francés *tour* que significa «vuelta». El concepto moderno comenzó, se dice, cuando el señor Thomas Cook organizó el primer viaje de turistas en tren en la vieja Albión. A la época moderna el término nos ha llegado con un legado de interpretaciones tal que aún la misma Organización Mundial de Turismo ha tenido que ajustarlo a medida que el fenómeno evolucionó.

En estos tiempos el turismo ha sido endosado con opciones: Turismo de negocios, de aventura, ecológico, rural, cultural, religioso, más lo que le acumulen. Esto además del turismo de sol y playa que al fin de cuentas es el de mayor importancia en el país.

Y no es que la gente no viajara antes de que se bautizaran los viajes con la palabra turismo; de hecho ha viajado durante toda la historia conocida, ya los griegos dejaron constancia de ello en varias obras de su literatura clásica. No sólo eso, en la época cristiana temprana, durante los primeros siglos de nuestra era, se inventó el turismo religioso, con las peregrinaciones a los lugares santos; una clase de turismo que subsiste hasta nuestros días, aunque bastante disminuido. Primero fueron los viajes a Tierra Santa para visitar los lugares sagrados del cristianismo. Después se desviaron a Roma, la Ciudad Eterna —cuando le llamaron romería—, sede del catolicismo. Luego, los peregrinajes viraron hacia algunos santuarios como el de Compostela en España, lugar donde se encuentran los restos del apóstol Santiago. Por siglos, dos rutas en territorio español parten de la frontera francesa pasando por valles, montañas, aldeas y ciudades, a lo largo de las cuales se erigieron «hospitales», que es como llamaban a las primitivas hospederías, monasterios y lugares de reposo. Por siglos, los viajeros peregrinos han fomentado la transculturización internacional en los países por donde han pasado, signo inequívoco del turismo. Otra variante al turismo religioso lo es la prescripción mahometana para viajar anualmente a la Meca, para todos los musulmanes.

A partir del siglo XIX se pusieron de moda los balnearios y la gente con recursos para ello viajaba a destinos de Europa en busca de salud por agua (SPA). El inicio del ferrocarril impulsó esa clase de viajes, ya no sólo en busca de salud, pero en pos de ocio y divertimento. Uno de los destinos más famosos lo fue Montecarlo, en la Riviera Mediterránea. De ahí, hasta nuestros días en que los viajes de placer se han convertido en uno de los principales motores de la economía en el mundo, gracias a la Revolución Industrial, el progreso material de muchos países y la disponibilidad de tiempo y recursos de un sector de la población en las naciones industrializadas.

### *Hasta aquí el turismo pertenece a la humanidad*

En México el turismo moderno comenzó profesionalmente a principios del siglo XX con la apertura de los primeros hoteles para viajeros discernientes, gracias a



las facilidades para viajar, y al despegar de la aviación comercial el turismo tuvo un *boom* que despertó al mundo a la cultura y a la belleza de nuestro país. Primero fueron los grandes hoteles de la Ciudad de México, como el Reforma y el Del Prado, que tuvieron que importar personal de Europa para sus operaciones. Después, en los años sesenta, Acapulco se descubrió al turismo internacional de sol y playa y se convirtió en el balneario más famoso de América Latina. Bajo la dirección de don Miguel Alemán Valdés al frente del Consejo Nacional de Turismo, la actividad recibió un gran apoyo gubernamental y comenzó el auge con la construcción de nuevos y modernos hoteles y la incursión de la hotelería norteamericana en nuestro país. El gobierno mismo se tuvo que quedar con una cadena de hoteles que había financiado; Nacional Hotelera.

### *El turismo comenzaba a caer bajo la tutela del gobierno*

No importaba que el gobierno se mostrara un pésimo administrador; su capacidad para esconder deficiencias administrativas y ocultar malos resultados, atrajo cada vez a más burócratas a la hotelería oficial que no tenían que rendir cuentas a nadie, siempre y cuando pagaran pleitesía a otros burócratas en niveles más altos de la burocracia. Mientras tanto, el gobierno federal había creado una entidad financiera para apoyar al turismo; en un principio se llamó Infratur. Servía como banca de segundo piso y apoyaba a pequeños y grandes empresarios hoteleros, restauranteros y otros negocios afines.

La idea de desarrollar el Caribe mexicano surgió después de la Segunda Guerra Mundial como resultado de múltiples causas, sin ignorar la presión del gobierno norteamericano que temía la incursión de los ingleses desde la vecina Belice, a un territorio casi deshabitado. Después de los estudios llevados a cabo por el Banco de México, desde mediados de siglo, se abrió Cancún en 1976, y en menos de treinta años se convirtió en la punta de lanza del desarrollo de la costa caribeña en la península de Yucatán. Ahora, con casi ochenta mil habitaciones hoteleras en la región. Su ubicación, accesible al este del país mayor emisor de turismo del mundo, de vuelos directos de Europa y de Sudamérica, despertó el interés de empresas extranjeras y llovieron las inversiones. La hotelería española tiene una presencia importante en la zona.

*El turismo de sol y playa  
comenzaba a ceder terreno a la inversión extranjera*

En el Caribe mexicano la industria tiene una voz fuerte ante la entidad gubernamental y ha sido factor determinante para evitar problemas que en otros centros turísticos son endémicos: el ambulante en las playas y la promiscuidad de puestos fijos y semifijos en las zonas turísticas, entre otros. No ha escapado a ciertos problemas sociales endémicos de nuestros centros turísticos, como resultado de la inequidad en la distribución de los recursos del negocio en la comunidad. Los principales centros turísticos de nuestro país no producen los insumos necesarios en sus cercanías. En la mayoría de los casos la hotelería ha absorbido la mano de obra antes dedicada a la agricultura, la pesca y otras actividades económicas de primer nivel. Como consecuencia todo se importa, ya sea de otras entidades y otros países.

La industria del ocio en México, con un crecimiento extraordinario de la hotelería durante los últimos cuarenta años, no ha cumplido con sus fines, pues si bien ha sido y es una actividad creadora de empleos, no ha propiciado el desarrollo integral de las ciudades receptoras, mismas que padecen graves porcentajes de población en condiciones de pobreza extrema frente a zonas de abundancia y despilfarro. Razones hay muchas para contemplar esta situación; la principal tal vez ha sido la omisión oficial para fomentar el desarrollo agropecuario local; la migración de trabajadores de la construcción y la necesidad propia de una industria intensiva en mano de obra, como es la hotelería que atrae, por su glamur a migrantes de muchas partes.

*Es innegable la bondad del turismo y en especial para una  
sociedad como la nuestra con un balance negativo en la creación de empleos*  
Pero; no hay bien que a mal no responda. Un ínclito presidente de la República inventó la Secretaría de Turismo para suplir a un eficiente departamento, allá al final del siglo pasado. Y es que los mexicanos somos proclives a creer que si una actividad se eleva de rango en la burocracia, esto podría significar el éxito fácil. El cambio se realizó con el aplauso de unos y el escepticismo de otros, situación que prevalece hasta nuestros días. Va con la línea de pensamiento de que si el turismo «se eleva a rango constitucional» seríamos más competitivos internacionalmente. Condición que no ha probado su efectividad en otras actividades que han sido elevadas a «rango constitucional», mientras, subsisten los problemas.

En los últimos tiempos, a pesar de haber sido declarada, la industria turística, como una prioridad nacional, la Secretaría de Turismo ha venido dando bandazos a diestra y siniestra señal inequívoca de la falta de una política turística de Estado. Al primer magistrado lo mismo lo han convencido de desaparecer la Sectur que de desarrollar a bombo y platillo el Año del Turismo; de servir de guía de turista, que de adueñarse del Tianguis Turístico.

*Con ello los burócratas políticos se apropiaron del turismo en el país*

Basta observar la actitud de los burócratas del turismo, de alto rango, en los eventos oficiales. Su pose magnífica es la de demiurgos criollos seguros de que han sido los creadores de la actividad y los guardianes eternos de la misma. Esos burócratas producen programas, planes, organizan grandes eventos plenos de lucimiento y se gastan los recursos de una actividad que mereciera mejor suerte.

Prefieren ignorar los encumbrados burócratas que la función de los gobiernos en las democracias es la de propiciar, fomentar, apoyar y normar. Jamás suplir las funciones y responsabilidades de los capitanes de una industria dada. Pasan por alto, esos mismos burócratas, que la responsabilidad de los gobiernos es procurar la equitativa distribución de la riqueza como un medio para acabar con la miseria de millones de mexicanos. Sin embargo, parece que esperan que con el sólo crecimiento del turismo desaparezcan las barriadas miserables que ellos jamás visitan cuando van a los centros turísticos del país.

El Tianguis Turístico, desde que se sometió a la voluntad de don Miguel Alemán Valdés, hasta nuestros días ha sido un botín político. Ya un candidato prometió con regresar el evento a su sede original en Acapulco. ¿Es acaso la clase política la dueña del turismo en México?

# Una visión crítica del turismo

## El turismo, si no se cuida, se agota

Hace tres décadas, en 1982, cuando «administrábamos la abundancia», durante la presidencia de José López Portillo, creíamos que el petróleo era un recurso inacabable, cuando en realidad es un recurso no renovable. El petróleo se está agotando sin que el país haya aprovechado cabalmente sus beneficios al mismo tiempo que los recursos generados se han dilapidado.

Algo parecido está pasando con el turismo, un recurso que aunque si es renovable, se agota. Cuando el turismo no es administrado eficazmente; cuando no se comprende su naturaleza de actividad social altamente vulnerable, el turismo no se acaba; su potencial se agota.

El turismo tuvo un par de décadas de crecimiento (1970-1990) para luego estancarse en los últimos años, durante la década de los noventa; pero no sólo no creció cuantitativamente, sino que decreció cualitativamente. Del turismo de altos ingresos que recibíamos en los años ochenta al turismo de masas que ahora inundan nuestras ciudades y playas, hay una gran diferencia. Y al igual que con la riqueza petrolera, tampoco al turismo ha sido aprovechado cabalmente para el desarrollo del país.

Visto el turismo bajo la perspectiva de su propósito: crear riqueza y mejorar el nivel de vida de las ciudades de acogida, los resultados son cuestionables.

## *Las venas abiertas de América Latina*

Hace un par de años que un amigo me instó a leer un libro excepcional y sorprendente sobre la historia de despojos sufrida por América Latina de manos de sus depredadores a través de los siglos, *Las venas abiertas de América Latina*. Su lectura irremediamente me refiere a la historia del turismo en nuestro país. «Son mucho más altos los impuestos que cobran los compradores que los precios que reciben los vendedores», escribe el autor del libro, en referencia a la explotación

de los recursos naturales de nuestros países. «Son mucho más altas las comisiones que cobran los intermediarios que los precios que reciben los vendedores», podría parafrasearse la situación que prevalece en México y afecta principalmente a los medianos y pequeños empresarios hoteleros y turísticos de este país.

«La división internacional del trabajo consiste en que unos países se especializan en ganar y otros en perder». ¿No es acaso, esta oración, una semblanza de lo que ha sucedido con nuestro turismo desde sus principios a mediados del siglo xx? ¿Alguien habrá calculado el caudal de dólares que ha producido su explotación a través de medio siglo y adonde han ido a parar, finalmente, las ganancias? «La clave está en la forma en que se reparten las ganancias de una industria que, como el petróleo; en teoría es nuestra, pero en la práctica es dependiente de quienes manejan y controlan el mercado. Hablar de precios justos en la actualidad es un concepto medieval, estamos en plena época de la libre comercialización».

«Pero, cuanta más libertad se otorgue a los negocios, más cárceles se hace necesario construir para quienes padecen los negocios. Nuestros sistemas de inquisidores y verdugos no sólo funcionan para el mercado externo dominante; proporcionan también caudalosos manantiales de ganancias que fluyen de los empréstitos e inversiones extranjeras».

Durante la segunda mitad del siglo xx y hasta principios del siglo xxi fueron los grandes consorcios norteamericanos y canadienses; operadores de turismo, los que se llevaban la tajada del león mediante las comisiones que exigían a sus «proveedores» de servicios. Un juego en el que ambas partes juegan la misma posición; uno provee los clientes mientras que otro provee los servicios; una ecuación en la que el cliente paga los platos rotos y el proveedor de servicios se queda con la menor parte, proporcionalmente a la inversión de capital y riesgo.

En los tiempos modernos han surgido nuevas modas de explotación del negocio; el *marketing* moderno a través del internet obtiene clientes más rápido y los vende al mejor postor con la misma rapidez. Si el costo que pagaban los pequeños y medianos hoteles a los mayoristas de antaño significaba hasta el 20% de la tarifa al público, el costo de la modernidad le puede costar hasta el 35% de la tarifa publicada, al inversionista hotelero que arriesga su capital en una industria donde cada vez más la influencia de los jugadores, ahora globalizados, es más determinante.

El Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO), publicó recientemente (2014) un documentado estudio sobre el turismo en nuestro país: «Nueva Política Turística para rescatar la Competitividad del Sector y Detonar el Desarrollo Nacional». En su informe ejecutivo concluye:

A pesar de que México es el decimotercer país con mayor número de visitantes extranjeros en el mundo, y que cada año aumentan los turistas, el sector se encuentra en retroceso. Aunque parezca paradójico, pese a la mayor llegada de turistas, cada día obtenemos menos de cada peso invertido en el sector. Por otro lado, de acuerdo con las fuentes especializadas más reconocidas del sector (Condé Nast, Wanderlust, TripAdvisor, National Geographic y Lonely Planet, entre otras), México ya no figura entre los mejores destinos del mundo para visitar, lo que explica la posición 43 de México en el índice de competitividad turística del World Economic Forum (WEF).

Entre las causas de esta pérdida de competitividad se encuentra una política turística desgastada y una mayor competencia de otros destinos. Por un lado, nuevos destinos ofrecen experiencias más atractivas. Por otro, nuestra política turística se ha rezagado al mantener el mismo enfoque con el que fue creado hace tres décadas. Lo anterior, ha fomentado un crecimiento urbano exponencial y caótico en la mayoría de nuestros centros turísticos que ha llevado a la pérdida de sus principales atractivos, los recursos naturales y culturales del país.

Las inversiones para detonar polos de desarrollo turístico del Fondo Nacional de Fomento al Turismo (Fonatur), si bien, han traído beneficios incuestionables, también han detonado este acelerado crecimiento urbano que es dos veces más rápido que el del promedio de las demás ciudades mexicanas. Esto combinado con la falta de planeación urbana de nuestros municipios turísticos y el hecho de que las inversiones y desarrollo se centran únicamente en las zonas hoteleras, han convertido el crecimiento de los destinos en su principal amenaza. Por si fuera poco, tampoco hemos evaluado profunda y sistémicamente los impactos de dichas inversiones.

Por ello, de continuar esta tendencia, algunos de los principales destinos turísticos comenzarán a sufrir en el mediano plazo desabasto de agua, problemas de disposición de basura y depredación de la cobertura vegetal. Por ejemplo, Los Cabos ya superó el nivel de consumo de agua sustentable que establece la Comisión Nacional del Agua (Conagua), lo que quiere decir que en un futuro cercano enfrentará problemas de suministro de agua de no cambiar sus patrones y fuentes de consumo. Por otro lado, Cancún y la Riviera Maya han llegado al límite de su disposición de

residuos, por lo que de no invertir en nueva infraestructura, ponen en riesgo su atractivo turístico. Además, prácticamente todos los principales destinos turísticos del país (excepto por Los Cabos) enfrentarán situaciones críticas de pérdida de cobertura vegetal en el mediano plazo. Destinos como Ixtapa Zihuatanejo ya enfrentan tal situación hoy.

Pese a esta realidad, nuestra política turística no sólo no responde a dichos problemas, sino que nos aleja cada día más de las nuevas tendencias del sector. Por ejemplo, a pesar de que los turistas buscan disminuir su impacto en el entorno natural, nuestro reciente Acuerdo Nacional por el Turismo no considera ningún estándar internacional para certificar establecimientos en el cuidado del medio ambiente. Por otro lado, las inversiones de los últimos tres años de Fonatur en Escuinapa siguen concibiendo la zona hotelera como el centro del desarrollo, cuando lo que buscan los nuevos turistas es el contacto con la cultura local y la naturaleza en zonas dónde vive la gente. Además, prácticamente no estamos haciendo nada para captar a los nuevos turistas que prefieren viajar más pero menos tiempo, como sería el utilizar el Internet como herramienta para todas las etapas del viaje.

A pesar de los avances en la política del sector, como la creación del Consejo Consultivo de Turismo, la Nueva Ley General del Turismo y la elaboración de distintas normas, creemos que el país requiere un nuevo enfoque en política turística en 4 ejes:

1. Crear corredores verdes que interconecten destinos turísticos cuyo desarrollo se base alrededor de su patrimonio cultural y natural. De esta forma las inversiones de Fonatur podrán servir para detonar una planeación urbana de clase mundial integrando principios de desarrollo urbano compacto, dando autonomía a sus institutos municipales de planeación urbana (IMPLANES) y creando inversiones en corredores multimodales para conectar destinos a través de sistemas de transporte alternos, entre otros.

2. Aumentar la competencia en el mercado aéreo (más libertades del aire) para atraer a los nuevos turistas que viajan más veces pero con estancias más cortas. Esta ha sido una de las razones que impulsó a Malasia como uno de los recientes casos de éxito en el sector. Esta tendrá que ser una política bien diseñada y negociada país por país, por ruta, equipos y otros criterios debido a las diferencias en las condiciones de competencia entre las distintas aerolíneas de los países.

3. Promover la adopción de estándares de turismo responsable y sustentable en el país mediante distintos incentivos, capacitación, promoción de esquemas de cer-

tificación por niveles, parecido a lo que hizo Costa Rica, y otorgando premios a los establecimientos certificados, entre otros.

4. Rediseñar la promoción turística para que los gobiernos locales puedan escoger qué medios y qué tipo de promoción les conviene más para sus destinos y mejorar los sitios oficiales de Internet de los 20 principales destinos turísticos del país utilizando las mejores prácticas internacionales.

El estudio de IMCO menciona: una «política turística desgastada», cuando podría mencionar que lo que siempre le ha faltado a nuestro turismo ha sido una «política turística de estado». Una política que no cambie con cada sexenio y que sea congruente con las oportunidades de cada región del país. Una política que se base en la finalidad del turismo, que va mucho más allá de la simple creación de empleos cual industria maquiladora. Una política que respete la sustentabilidad y procure el bienestar de las comunidades receptoras; una política turística que promueva nuestra cultura en todos los órdenes, en especial el gastronómico. El visitante valioso es aquel que se interesa por la cultura local.

En otras palabras se menciona el concepto de un «modelo turístico obsoleto, desgastado e ineficaz». Poco productivo y que además desinhibe la lealtad del turista. El turismo enclaustrado visita un hotel cuyo nombre con frecuencia desconoce, una hospedería que bien pudiera estar ubicado en otra parte del mundo. Un turista que visita una ciudad y se va sin conocerla. La política turística de nuestro país, tal parece que es el privilegiar la inversión extranjera a cualquier costo; en superar el número de visitantes y en subestimar el concepto de rentabilidad social.

¿Qué le ha dejado a Acapulco, la explotación del turismo internacional por cincuenta años del siglo pasado? Después de los miles de millones de pesos que los sucesivos gobiernos federales invirtieron en ese centro turístico y de las millonarias ganancias en dólares que produjeron los turistas que visitaban el puerto, viniendo de todas partes del mundo; sólo quedó la pobreza, la ignorancia, la violencia y la depredación generalizada de la naturaleza: Ciudad Renacimiento.



### *El costo social del turismo*

En un interesante artículo publicado por Alfredo César Dachary, investigador de la Universidad de Guadalajara, campus Puerto Vallarta, analiza con brevedad el modelo económico y social del turismo moderno.

En una parte de su artículo escribe:

La ciudad artificial llega a los países de la periferia, para unos como la única salida, el mundo de las islas y sus enclaves de lujo, frente a los mares de miseria, el otro los territorios alejados de las zonas urbanas donde comienza a construirse el «mundo mágico» del turismo.

En México hay un solo destino que entendió que esa era la nueva etapa del turismo global, ya que la mayoría de los visitantes son de Estados Unidos, donde se dieron los parques de diversiones más grandes del mundo y hoy los parques temáticos y las ciudades falsas más importantes de América, este corredor no podía estar rezagado. Allí, está la parte medular del éxito de Cancún y el corredor Riviera Maya, una fiesta continua, atracciones encadenadas, grandes parques temáticos y pequeños lugares de ocio incluido una larga lista de cenotes y senderos en la selva, además de las grandes ciudades mayas, un atractivo basado en el monumentalismo histórico de estos resabios de la gran cultura mesoamericana.

Acapulco lo tiene como tragedia, Ciudad Renacimiento es la mayor concentración de pobreza y violencia de la zona costera-turística y en medio de sus áreas de extrema violencia aparecen pequeñas islas de encanto que parecen vivir en las nubes, mientras los visitantes no salgan a enfrentar la realidad.

Hay parques temáticos de diversión y otros de exclusión, estos últimos se denominan amenazas, los primeros son oportunidades, competitividad, valorización del destino; los segundos son los lastres de este, que terminan hundiéndolo, ni el turismo ni la propia realidad pueden huir de estas formas que asumen las enfermedades sociales generadas por la asimetría y la falta de políticas de apoyo a los sectores con menos ingresos que en todo el país son más del 80%, si tomamos la media del 50% de pobres y el 32% de población que es vulnerable y, por ello, vive en el límite de la pobreza.

Por ello, el turismo que en su magia, como el cine o las novelas logra transformar la realidad y hacerlo un verdadero discurso «positivo» o alegre, o de emociones, o simplemente de atracciones, no puede borrar los costos que genera, porque estos son acumulativos y se comienzan a expresar de manera muy diferente pero siempre

son expresiones de amenaza a este modelo de negocio complejo que en el caso de México está ubicado entre las tres primeras actividades económicas.

El turismo ha caído víctima de su propia forma de presentación, se reduce ésta a los alojamientos y los lugares de consumo del visitante, desconectándose de la ciudad de acogida, de los pueblos de apoyo, de la región sostén, y es allí donde se da esta compleja asimetría que es la base de la debilidad de él: la pobreza. Hoy, Cancún, el primer destino de México, no tiene una Ciudad Renacimiento, pero está cerca de lograrlo con la colonia Puerto Juárez, y la Cruzada Nacional contra el Hambre lo puso en evidencia al colocar a este municipio, Benito Juárez, entre los que están amenazados por este flagelo.

Estos son los costos del turismo como modelo de desarrollo; la verdadera función que tiene esta actividad económica, es generar placer para los que nos visitan y mejores ingresos y calidad de vida para los que lo hacen posible (*Vallarta Opina*, agosto 2014).

## Las trampas del turismo

La sobre dependencia en una sola actividad económica se traduce invariablemente en vulnerabilidad; es la historia de los viejos pueblos mineros y de los campos henequeneros del sureste mexicano, al igual que las plantaciones de algodón del sur de los Estados Unidos. El turismo, sin embargo, tiene una característica que lo hace diferente: el turismo no se acaba, sólo cambia. Ya lo explican los estudiosos del turismo en términos de fenómeno social y político; sus manifestaciones no requieren explicación, reclaman justificación. Cegarse a la evolución-decadencia de una industria de la cual dependen cientos de miles de ciudadanos podría alcanzar culpabilidad social. Somos un pueblo pobre —en términos económicos—, pero también somos un pueblo insensible en términos de negocios; no queremos darnos cuenta del peligro que tenemos enfrente ante la trampa del turismo.

Nos preocupamos de la situación, pero poco hacemos para cambiarla; seguimos actuando con los mismos métodos y nos seguimos engañando esperando que las cosas cambien por obra de otros y por gracia de nuestra fe. Nos enteramos de lo que pasa en otras latitudes y no nos conmueven las noticias de lo que sucede en nuestro propio país; ahí está la historia de Acapulco, aquí está el

presente de Cancún. No es necesario ser oficialmente un estudioso del turismo para darse cuenta cabal de lo que está pasando en el Cancún actual: espejo de nuestra propia comunidad. Aunque nos habla necesariamente de los hombres, figuras ellas que manejan en mayor o menor grado el presente y futuro turístico de esa zona del país, nos sorprende su percepción del Cancún que no ve el turista, del desarrollo aparentemente sin control que propicia inequidades, fomenta rivalidades y amenaza por convertirse en una trampa; la trampa del turismo.

Ya la UNESCO ha venido estudiando el fenómeno turístico de Cancún con todas sus variantes sociales y económicas y sus primeros informes son aterradoros; la confirmación de que es el turismo quien, finalmente, acabará con el turismo. Cuando el crecimiento se basa únicamente en consideraciones económicas y se soslayan los aspectos de sostenibilidad del entorno físico y social, se está jugando con fuego. La naturaleza no perdona y tarde o temprano se cobra los agravios que le infringimos.

El desarrollo de un destino turístico obedece a una curva que comienza con su concepción y crece a la cúspide de bonanza, desde donde comienza a declinar para, finalmente, sobrevivir basándose en transfusiones que le dan vida artificial.

Para la mayoría de la gente el turismo es una actividad fascinante, tanto para aquellos que trabajan y viven del turismo como para quienes lo practican. Pocos se percatan de sus efectos; la misma seducción que lo envuelve encubre sus lados ocultos. El turismo, sin embargo, es un bien que puede convertirse en mal si no se le comprende.

Como sus efectos lesivos son casi siempre a largo plazo, estos se subestiman, y cuando finalmente afectan a la población, las autoridades encuentran argumentos injustificables a su falta de visión y prevención.

Existe entre la población mucha desinformación sobre el fenómeno turístico, y entre las autoridades de muchas partes, desconocimiento sobre sus virtudes y efectos nocivos.

Bajo esta premisa una organización de alcance global: las Naciones Unidas, a través de varias de sus dependencias ha llevado a cabo, desde hace años, estudios que han dado a luz información que debiera ser del dominio público, sobre todo en aquellas áreas donde el turismo es la base económica de su sustento.

La industria turística genera importantes beneficios económicos a ambos: los países anfitriones y los países emisores. Esto es así, principalmente en aque-

llos países en proceso de desarrollo, donde una de las principales motivaciones para que se promuevan como destinos turísticos, son precisamente sus expectativas económicas. Sin embargo, de los impactos del desarrollo económico basado en el turismo trae consigo consecuencias positivas y negativas.

Existen muchos costos ocultos en el turismo que pueden acarrear efectos económicos nocivos a las comunidades anfitrionas. Con frecuencia los países ricos se benefician más del turismo, que los países pobres. Mientras que son estos últimos los que más requieren de ingresos, empleos y en general de impulsos para elevar su calidad de vida a través del turismo, son los menos capaces para capitalizar sus beneficios. Entre las causas de ello están las transferencias de recursos por turismo que salen del país anfitrión excluyendo a los negocios y productos locales.

El ingreso neto para un destino es la cantidad remanente del gasto turístico, después del pago de impuestos, utilidades y honorarios que se erogan en el exterior; a estas sumas sustraídas se les llama *leakage* o fugas. En la mayoría de los paquetes «todo incluido» aproximadamente el 80% del gasto turístico se va a las líneas aéreas, hoteles y otras empresas internacionales, que con frecuencia tienen su base en ciudades del país emisor, sin beneficiar a los negocios locales. Adicionalmente, cantidades importantes del ingreso que llega al país anfitrión se fugan por otros medios.

En un estudio sobre la fuga de recursos turísticos efectuado en Tailandia arrojó estimaciones de un 70% del gasto turístico «fugándose» del país, a través de: operadores extranjeros, líneas aéreas extranjeras, importaciones de alimentos y bebidas, etcétera. Estimaciones para otros países del tercer mundo van desde el 80% en el Caribe, hasta el 40% en la India.

Por cada 100 dólares gastados por un turista proveniente de un país desarrollado, solamente 5 ingresan a la economía del país en desarrollo. Lo anterior es el resultado después de que el gasto del visitante es distribuido entre las líneas aéreas, los grandes operadores, los agentes de viaje y otros gastos de entidades extranjeras, inherentes a la internación del visitante al país anfitrión.

Por otra parte, también existen las «fugas» por importaciones y éstas suceden cuando el turismo exige estándares de calidad en productos que el país anfitrión debe importar de otros países: equipo e instalaciones, asesoría técnica, alimentos, bebidas, suministros, etcétera, y que el país anfitrión no puede abastecer.

En países menos desarrollados se tienen que importar alimentos y bebidas que no produce el país anfitrión, para lograr los niveles de calidad que demandan los turistas. Una parte de los ingresos del gasto turístico se fuga para pagar este tipo de importaciones.

El monto promedio de las «fugas» por este concepto, en países en desarrollo, asciende a, entre 40 y 50% para países con una economía pequeña y entre 10 y 20% para una economía más desarrollada (UNCTAD).

Aún en regiones desarrolladas, con frecuencia, los productores locales son incapaces de suministrar las necesidades de la industria turística: en Austria, el hotel Kaiser in Tirol, de 64 habitaciones, un establecimiento premiado por su prácticas sustentables, no puede encontrar proveedores de alimentos orgánicos entre los productores locales, que alcancen los estándares exigidos por sus huéspedes.

Compañías multinacionales y grandes conglomerados extranjeros se llevan una gran tajada de la «fuga» por importaciones. Con frecuencia, y principalmente en destinos pobres o donde el capital es escaso, ellos son los únicos que poseen el capital necesario para crear infraestructura e instalaciones turísticas. Como consecuencia de esto, ocurre una «fuga» de exportación cuando inversionistas extranjeros que financian el desarrollo de hoteles y resorts, se llevan sus utilidades a su país de origen.

Es frecuente también que un porcentaje del ingreso se «fugue» del país vía gastos de promoción, publicidad y ventas, gastos que se realizan en el país emisor, en medios extranjeros, por empresas extranjeras y en su propia moneda.

Muchos negocios locales han visto su oportunidad de participar del ingreso turístico drásticamente reducida por la creación de los paquetes todo incluido. Cuando los turistas permanecen durante toda su estancia a bordo de un crucero o dentro de un hotel que provee todo lo que ellos necesitan y donde gastan su dinero, queda poca oportunidad para que la comunidad local se beneficie del turismo.

En la medida en que el lector de estas páginas se sienta mejor informado de lo que significa el turismo para la ciudad donde habita, nuestro propósito se habrá logrado.

«La trampa del turismo», es el título de un artículo aparecido recientemente en la revista *Harvard Business Review*, que trata sobre el fenómeno turístico y sus amenazas cuando no se cuida su desarrollo.

Lo que vemos es una escena pintoresca en la hermosa playa de una isla Griega. Lo que no vemos es lo más importante. No vemos a las tortugas que acostumbraban poner sus huevos en esa playa. No vemos las lanchas de motor, a los turistas y la polución que alejó a las tortugas de esa playa. Es una paradoja que aquellos que vienen en busca de una belleza prístina acaban destruyendo precisamente lo que vinieron a ver.

Con sus complicados resultados y su infecciosa dispersión, el turismo es ya el ejemplo visible de la globalización. En el año 2000, el turismo significó el 7% del PIB de Grecia. Eso significa un buen negocio que provee de empleo a muchos ciudadanos. Sin embargo, ese 7% no es nada comparado con el 42% de su PIB que la isla de Santa Lucía, en el Caribe, recibe por turismo, o el 28% que recibe Barbados, según la Organización Mundial de Turismo. Entre más pequeño y pobre sea un país, más dependiente se hace de este tipo de ingreso.

Los beneficios son obvios. La mayor parte de los ingresos por turismo significan divisas extranjeras, principalmente dólares, y esos recursos se traducen en empleos para la fuerza de trabajo poco calificada que existe en esos países. No es extraño que el turismo sea visto por muchos gobernantes como la solución para sus problemas.

Los costos no son visibles inmediatamente. Las hélices que impulsan los barcos que transportan turistas toman algunos años para convertirse en ruinas de la destrucción. Y no son sólo las playas, hogar temporal de las tortugas, las que se destruyen. En muchas playas del mundo la polución está afectando la ecología y matando la fauna marina y, con ello, el alimento mismo de muchos habitantes nativos.

El turismo masivo ha trastocado aquellos atractivos turísticos que eran el privilegio de unos pocos en una creciente afluencia que ya no encuentra lo que los primeros vieron o experimentaron.

Grecia, con una población de 10.5 millones de habitantes recibió 13 millones de turistas en el 2000. En los sitios y poblaciones más populares, es probable que se encuentren más compatriotas que locales.

Mientras que el turismo busca cada vez destinos más exóticos o desconocidos, más se esparcen los peligros de la contaminación física y social que trae consigo. Algunos destinos turísticos han comenzado ya con alguna forma para racionar sus afluencias. Venecia, por ejemplo, podría un día de estos limitar el acceso a la ciudad. Mientras tanto leyes estrictas limitan el número de gondoleros, restaurantes y bares. Los salarios se mantienen altos lo que a su vez encarece los servicios y obliga a los turistas a buscar servicios en las islas vecinas.

Por lo tanto, el control y el racionamiento fomentan el privilegio. Una vez más restringiendo los placeres a unos pocos, destruyendo así uno de los beneficios del capitalismo global y de la democracia: la oportunidad de ofrecer a los muchos los bienes y placeres de los pocos. Los problemas son complejos y las soluciones no son satisfactorias de una manera u otra.

Tal vez, la solución se encuentre en la educación y en la autodisciplina. ¿Decidiríamos usar una playa sabiendo el daño que haríamos a las tortugas? ¿Llegará un día en que antepongamos el futuro de las tortugas a nuestro propio placer y beneficio?

La lectura de este artículo no puede menos que llevarnos, a los que conocimos el Puerto Vallarta del turismo no masivo, a preguntarnos: ¿Que habrá pasado con la ecología de las playas de Yelapa, Quimixto, Las Ánimas y tantas otras que con el espíritu original del turista descubrimos? ¿Qué opinarán los habitantes de esas poblaciones al ver a las nuevas generaciones de sus familias, influenciadas por costumbres y vicios extraños? ¿Acaso podrían sentirse extranjeros en su propia tierra, al encontrarse con más turistas que locales, al verse obligados a entender otra lengua diferente a la suya?

Es probable que alguna dependencia del gobierno federal tenga respuestas a estas interrogantes, pero también es probable que no.

Inquietudes y preocupaciones como las descritas nos han llevado a pensar en la creación de un organismo que estudie el comportamiento del fenómeno del turismo en nuestra ciudad. Un organismo que no sea oficial, para que tenga credibilidad, ya que sus estudios se basarían en la ética profesional de varias disciplinas técnicas y científicas. El Instituto Vallartense de Estudios Turísticos—un viejo anhelo del que esto escribe—, debe hacerse una realidad para beneficio de todos. Necesitamos herramientas para defendernos del crecimiento sin control y en apoyo a un desarrollo sustentable y armónico con calidad de vida. Es necesario evitar caer en la trampa del turismo.

Debemos no olvidar que el turismo, como fenómeno social, discrimina. Lo vemos en el estudio de su evolución histórica: nació como una actividad de privilegio reservada para los ricos y famosos de los primeros tiempos de lo que sería la primera industria global.

Fueron los cambios sociales y económicos los que permitieron el acceso de las mayorías a los viajes. Sólo que: ahí adonde llegaban las multitudes, los ricos y famosos huían en busca de nuevos lugares donde encontrar el entorno que

ellos aprecian: el lujo, la exclusividad, y el reconocimiento social. Aún ahora, esa misma clase de turismo continúa discriminando y fomenta la creación de cotos con o sin muros, pero aislados. El ejemplo más fehaciente lo tenemos en la región de Bahía de Banderas en el desarrollo Punta Mita, donde hospederías de clase mundial como Four Seasons y St. Regis, reciben a viajeros procedentes de todo el mundo, que viajan en sus aviones privados o en la sección de primera clase de la aviación comercial, sólo para ser recibidos por adecuadas limosinas proporcionadas por el propio hotel, de manera de evitar, en cuanto sea posible, la contaminación social de sus huéspedes.

Ese es un extremo del negocio del turismo; el otro son las hospederías-miscelánea que lo mismo tienen departamentos en propiedad individual, que tiempo compartido, reciben huéspedes de hotel y les obligan el sistema del todo incluido. Una especie de fabada turística que ignora la naturaleza de su mercado: el hombre.

Si adquirir un departamento en propiedad en un moderno edificio frente al mar, en cualquier parte del mundo, presume un adquirente solvente económicamente, ¿cómo se ignora que quien compra un par de semanas en tiempo compartido pertenece a otra clase socioeconómica diferente? La realidad es dolorosa, pero es realidad. A los ricos y poderosos no les gusta juntarse con pobretones que pudieran ser sus empleados.

En los aviones se ofrece la primera clase para esos turistas. El resto viaja en clase turista. En los cruceros hay cabinas para unos y otros, aunque en estos últimos la línea naviera enfoca sus baterías comerciales a segmentos de mercado predeterminados.

En el mismo orden de ideas; una comunidad pobre jamás podrá atraer flujos de turismo de «clase mundial» —cualquier cosa que eso signifique—, la razón es que las carencias siempre se reflejan y en un destino turístico esto lo vemos en la ausencia de atractivos, infra estructura turística como el transporte público, por ejemplo. ¿Cómo esperar que un turista que viaja más de seis horas en el compartimiento de primera clase de un avión comercial aborde un taxi de nuestro aeropuerto en plena estación de calor? Sin aire acondicionado.

¿Por qué ignorar estos pequeños detalles y tolerar un sistema de transporte público «taxis y autobuses» no propios para recibir a un turismo de primera? La pobreza también se refleja en el comercio informal y si esto se admitiera públicamente se podría hacer un estudio que reflejara la incidencia de los cientos o



miles de puestos callejeros que expenden todo tipo de comida en las calles de nuestros centros vacacionales. Hace poco recibimos en casa a una pareja procedente de Barcelona —una ciudad rica y civilizada. El joven hizo la siguiente observación: «Nunca había visto una playa con más vendedores que turistas; no nos dejaban descansar y de manera organizada se acercaban de uno en uno».

El «centro histórico» de Puerto Vallarta, que ya dejó de ser ambas cosas pues se ha convertido en un «centro nocturno», y como tal atrae principalmente a la población noctambula ha dejado de ser un atractivo para los visitantes de día, pues no existen tiendas, restaurantes, ni atractivos, que en realidad y no sólo por curiosidad, justificaran una visita a la zona. «Una zona inhóspita donde se ase- día a los viandantes que tampoco encuentran instalaciones sanitarias y si en cambio olores nauseabundos que flotan en el ambiente».

Nuestro malecón —otro motivo de orgullo local—, no puede visitarse de día. Carece de áreas sombreadas, lugares para descanso, estacionamiento e instalaciones sanitarias. Harían bien las nuevas autoridades municipales en tomarse unas pequeñas vacaciones y visitar la ribera del lago de Chapala, desde esta población, hasta Ajijic, San Juan Cosalá y Jocotepec. Los malecones municipales ofrecen facilidades e instalaciones de las cuales el nuestro carece.

Sin atractivos de compras, fuera de artículos de artesanías que se encuentran en muchas partes, el turismo masivo de cruceros es acarreado, no invitado, a las joyerías que ofrecen mercancía importada en lugar de nuestra típica plata de Taxco; a la zona del centro que florece con sus tiendas de mercancía barata para la población local, pero adolece de tiendas más apropiadas para el turismo que deseáramos.

En países ricos —del primer mundo—, como Canadá y los Estados Unidos, aun cuando no compiten en monumentos históricos, artísticos, ni culturales, con muchas naciones de Europa, los atractivos creados son lo suficiente poderosos para atraer turismo de todo el mundo, incluyendo el visitante afluente que gasta lo suficiente para que —como es el caso de los Estados Unidos—, sea el primer receptor del mundo. ¿Pero dónde mejor que en varias ciudades de los Estados Unidos y Canadá para encontrar excelentes restaurantes? Nueva York, Chicago, Los Ángeles, Seattle, Vancouver, Montreal... ¿Dónde más para encontrar grandes almacenes y tiendas «boutique» con mercaderías de todo el mundo, con calidad y precio para todos los gustos? ¿Dónde más para encontrar diversión sin medida, que Las Vegas, Lake Tahoe, con juegos de azahar y espec-

táculos de clase mundial? Ciudades que ofrecen lo que el turismo que discierne y gasta, busca: seguridad, salud, buena comida, compras, entorno.

Todo ello, son reflexiones que nos llevarían a evaluar nuestro turismo con honestidad y preguntarnos si venimos haciendo bien las cosas, o hemos caído en la trampa del turismo. Pero los problemas de Puerto Vallarta son los mismos en Bahía de Banderas y similares a los de todo el país; México no tiene un política turística competitiva, la cantada prioridad gubernamental se desmiente en el presupuesto a la Sectur y en las personas que han ocupado la cartera de secretario; casi todas ellas improvisadas. Los inversionistas hoteleros mexicanos deben defenderse no únicamente de la inequitativa competencia de las compañías extranjeras que operan en el país, también deben defenderse del mismo gobierno. ¿Qué mejor ejemplo que Cancún y la Riviera Maya donde se han dado permisos para construir fuera de normas ambientales? ¿O, en el mismo Puerto Vallarta donde han sido las autoridades en turno quienes han canibalizado el destino otorgando permisos de construcción en la montaña y en el mismo centro, otrora «histórico»?

La incompetencia de las autoridades es infinita: ¿A quién se le ocurre construir jardineras en aceras recién ampliadas, en lugar de edificar baños públicos para atender a quienes pasean por el malecón? ¿Cómo es que deciden gastar recursos públicos para remozar fachadas de propiedad privada, mientras la ciudad adolece de señalización turística?

La demagogia tampoco tiene limitaciones, se anuncia a golpe de tambor que se ha certificado un par de playas, pero no se dice que son las pocas que pueden visitar los residentes locales, las playas para el turismo están frente a los hoteles. ¡Qué bien que se acondicionen playas para la comunidad! ¡Qué malo que sólo sea la playa; no hay accesos ni estacionamientos, ni facilidades para el esparcimiento familiar! La gente de la ciudad no tiene playas a dónde acudir los días de asueto, es una de las trampas del turismo en que nos hacen caer nuestros gobernantes. El turismo necesita manejarse con criterios empresariales, no políticos. Los puestos oficiales deben ser ocupados por técnicos no por ahijados de políticos. La comunidad debería participar de manera organizada en la elaboración de leyes y reglamentos que afecten su actividad. Ahora mismo, ha sido aprobado por el cabildo de Puerto Vallarta un Reglamento de Turismo Municipal sin el consenso de los actores; un mero acto político para satisfacer alguna necesidad burocrática.

A nivel nacional caímos en otra trampa del turismo: la cúpula empresarial del país presentó en el 2007 a los entonces candidatos a la presidencia de la República una alternativa de solución para el turismo en este país; el sistema no lo permitió.

### *El espejismo del turismo*

Todo ciudadano que un domingo cualquiera se adentre a las colonias periféricas de la zona hotelera de cualquier ciudad turística de playa, encontrará, no sin sorpresa, la otra cara de la ciudad; el reverso de las bambalinas de glamur que conoce el turista.

Es ahí, en esas colonias polvorientas, donde habitan muchos de los trabajadores de los negocios del relumbrón. Algunas de esas colonias llevan nombres que parecieran una ironía a su triste realidad: Lomas de Polanco, Jardines del Progreso y otros similares. Otras gozan de una vista maravillosa de la bahía; de sus lugares de trabajo bordeando la playa, y del mar, tan hermoso y tan ajeno. Pues los accesos son escasos para la gente común.

Los servicios básicos se escatiman con frecuencia, pues las arcas municipales no alcanzan para dotar a tanta gente de lo mínimo para pretender algo de calidad en su vivir. Un gobierno pobre en un destino rico.

«Los centros turísticos de nuestro país, con toda su belleza natural, no dejan de ser paraísos artificiales, rodeados de pequeños infiernos reales». Escribió con atinado juicio un exgobernador de Jalisco.

Lo anterior es la realidad en todos los destinos turísticos de México. Acapulco fue el primero; mientras que el litoral se erigía de lujosos hoteles y condominios, la montaña lo hacía de barracas miserables y terribles. Por años, mientras los potentados brindaban con profusión en bares y restaurantes; en villas y mansiones. Allá arriba, en el anfiteatro, todas las noches se preparaban para enviar su diaria dotación de excrementos, directo al mar. Como protesta silenciosa y pestilente para contaminar la bahía de los ricos.

Cancún, con más de un millón de habitantes, dos terceras partes de ellos viviendo en condiciones lastimosas por tanta precariedad. Mientras tanto, en la isla propia, o zona hotelera, como le llaman, el dispendio y los excesos son la orden del día. En Ixtapa-Zihuatanejo, Los Cabos, Huatulco, Manzanillo, las cosas no son diferentes.

Por eso, es válida la pregunta sobre si la política turística que ha seguido México es la mejor para la población. Por lo mismo, es oportuno preguntar a dónde van los beneficios del turismo. El que gente común, sin el conocimiento de las disciplinas que estudian los fenómenos sociales, nos hagamos estas preguntas, sólo aumentan la inquietud. Haría falta que instituciones de investigación como los colegios y universidades, se preocuparan por lo que está sucediendo. Porque no es tan cierto que los miles de egresados de las universidades, que estudian turismo, encuentran en la vida real una respuesta a sus expectativas de calidad de vida.

En los últimos años, he tenido la idea de que México se está convirtiendo en un «maquilador de turismo» en su propio territorio. A medida que capitales extranjeros adquieren hoteles, líneas aéreas, aeropuertos, sistemas de comunicación, y otras formas de infraestructura turística, nos dejan a los nacionales la condición de obrero asalariado.

Ha sido en los últimos tiempos cuando las empresas hoteleras españolas han invadido no sólo los destinos de playa de nuestro país, también las ciudades con sus hoteles para hombres de negocios. Se trata de empresas que si bien hacen una inversión importante, la realizan en terrenos que ya le han costado al pueblo de México en infraestructura. Si bien, todo inversionista tiene legítimo derecho a recibir el rendimiento de su inversión, en la hotelería también retienen, las compañías extranjeras, los pagos anticipados por reservaciones, fuera del país. De hecho, muchas de esas compañías sólo envían a México los fondos suficientes para los gastos de operación.

Un análisis de la situación que se comenta, nos dice:

En su forma moderna, la actividad turística se ha asentado en México desde hace más de setenta años y se supone que en ese lapso se han captado decenas de miles de millones de dólares, sin embargo, el beneficio real que las comunidades receptoras han obtenido es bien precario, cuando no francamente nulo, sobre todo cuando se toman en consideración los efectos nocivos que la mala gestión del turismo genera. Lo anterior es resultado de una pésima apreciación de las posibilidades del turismo y la insistencia de favorecer a tan sólo unos cuantos actores de la actividad.

Se ha mencionado que el modelo que se ha seguido en México en materia turística ha consistido en despojar sistemáticamente a los pobladores locales de los terrenos aledaños a los atractivos turísticos, fundamentalmente vía expropiación. Acto

seguido el Estado contrae deuda con bancos internacionales y organismos financieros con objeto de construir infraestructura necesaria, y luego se ponen a disposición de empresas transnacionales o del gran capital nacional los terrenos para construir hoteles, restaurantes y demás equipamiento.

El resultado de actuar así es una progresiva y sistemática concentración del ingreso turístico en unos cuantos, mientras que la depauperación de las mayorías desalojadas de los terrenos, en los que originalmente se realizaban actividades agropecuarias o pesqueras, incrementa la desigualdad y los problemas sociales de migración, pobreza y delincuencia.

A casi setenta años de iniciada la actividad turística moderna de Acapulco, por ejemplo, nos encontramos con el trágico panorama de que los pobladores locales ni siquiera tienen drenaje adecuado, por no mencionar su bajísimo nivel general de vida, a pesar de que Acapulco ha captado miles de millones de dólares en toda su historia turística.

La explicación, es que todos esos miles de millones de dólares han ido a parar a unas cuantas manos, en muchos casos transnacionales, que terminan reciclando el dinero a sus países de origen, con lo cual la captación real de divisas es mínima (se trata de las llamadas «fugas» del turismo).

Lo que las autoridades turísticas no quieren entender es que para que el turismo realmente sirva para elevar el nivel y la calidad de vida de la población se necesita integrar a las comunidades locales como verdaderos socios que reciban en igualdad de condiciones que los inversionistas los beneficios económicos de la actividad. Urge que el eje principal de la política turística sea el crear y apoyar micro y pequeñas empresas turísticas que sean propiedad de los pobladores locales, y no seguir por el absurdo camino de apoyar a las transnacionales y al gran capital.

Desafortunadamente Fonatur (Fondo Nacional del Fomento al Turismo) ha perdido el rumbo. Cuando se creó, su misión fue también apoyar a los medianos y pequeños negocios locales. Mientras se siga pensando que la comunidad local debe agradecer el que el único beneficio que obtiene del turismo sean trabajos de mesero, jardinero, camarista, taxista o prostituta, lo único que se logrará es mayor desigualdad y la agudización de los problemas sociales, problemas estos que ya amenazan en muchas regiones del país la existencia misma de la actividad turística.

Los conceptos anteriores, escritos por Daniel Olivares Villagómez (*Turistampa*, 2007), coinciden con mis propias reflexiones y es la razón de su difusión.

Veamos lo que pasa aquí cerca de nosotros en Puerto Vallarta; Fonatur invierte cientos de miles de dólares en infraestructura en el nuevo centro integralmente planeado (CIP) de Nayarit lo más probable con dinero prestado de la banca internacional. La mayor parte de los terrenos ya han sido vendidos. ¿A quién? A las grandes compañías trasnacionales, principalmente españolas, quienes serán las beneficiadas principales a través de sus inversiones.

¿En qué se beneficia la población de esas latitudes? Tendrán trabajo de mesero, jardinero, taxista, camarista y lo que se pueda, pues estas empresas no sólo aportan el capital financiero, también traen sus ejecutivos y administradores. ¿En dónde está el apoyo a la población local para que abra negocios que los beneficie?

Otro ejemplo, de la creación de infraestructura con dinero del pueblo y en apoyo a las grandes compañías navieras internacionales (americanas), es la construcción de muelles turísticos, dado que México no posee barcos para ese efecto. El señuelo es el gasto del turismo naviero; menos de 600 millones de dólares durante 2006 (menos del 5% del ingreso por turismo que reporta Sectur). Y no es que debiera despreciarse dicho ingreso, sólo que el gobierno pudiera ayudar también a los pequeños empresarios que voltean al mar.

Hace tres décadas, Apple Tours era sólo una agencia mayorista con sede en Estados Unidos y Canadá, ahora, treinta años después es además una próspera compañía hotelera, operando en México que se está quedando con los mismos hoteles a quienes antes enviaba sus turistas. Como agencia mayorista vende sus hoteles en el extranjero, donde se queda el dinero de los pagos anticipados por hospedaje y alimentación (todo incluido), más fugas.

La ciudad de Bogotá, capital de Colombia se transformó urbanísticamente cuando ocupó la alcaldía un filósofo, un hombre que comprendió el problema social y se decidió a resolverlo. Tal vez, estemos a tiempo de que un filósofo ocupe la Secretaría de Turismo en este país, antes de que sea demasiado tarde. Antes de que los pequeños infiernos reales alrededor de las islas artificiales se levanten en protesta por su miserable condición.

### *Las víctimas del desarrollo del turismo*

#### *México necesita un turismo sustentable ¿Dónde quedó la Agenda Local 21?*

Existe mucha desinformación sobre el verdadero significado del concepto «sustentabilidad», aún más sobre su significado dentro del turismo. Se escucha con frecuencia la confusión generalizada de que sustentabilidad es ecología; es decir,

el cuidado de la naturaleza. Aunque hay algo de verdad en ello, el concepto de sustentabilidad va mucho más allá. Comprende también el cuidado de las culturas de los pueblos y promueve la calidad de vida de los ciudadanos del mundo. Es así que los asuntos socioeconómicos son incluidos y, entre ellos, la equitativa distribución de los beneficios del turismo.

En nuestra ciudad, un primer diagnóstico sobre los parámetros de la Agenda Local 21 llevado a cabo en 1973 mostraba un campo rojo, es decir, una actividad negativa, al sistema de todo incluido en muchos hoteles de la ciudad. ¿Por qué? Por la sencilla razón de que ese sistema tiende a centralizar los beneficios del turismo en un sector y sacrifica una sana distribución de sus beneficios en otros sectores de la actividad.

La búsqueda de un turismo sustentable establece: «Disfrutar y conservar, aprovechar y preservar y, sobre todo; generar beneficios económicos y bienestar a la sociedad en general, son premisas que surgen de la vida moderna ante el irrefrenable desarrollo tecnológico, industrial y urbano de la humanidad; modernidad que, paradójicamente, atenta contra los recursos naturales y patrimonio cultural del mundo. Ante la amenaza latente de la pérdida de este delicado equilibrio, el mundo ha alzado la voz y planea un desarrollo sustentable».

### *El inicio de la sustentabilidad*

Hace más de dos décadas, en 1983, la Organización de las Naciones Unidas (ONU) encargó a la primera ministra de Noruega, Gro Harlem Brundtland, la conformación de una comisión independiente profesional y técnicamente capacitada para examinar y ofrecer soluciones a los graves problemas que el desarrollo económico, tecnológico y social estaba causando al entorno natural; dicha comisión debía ofrecer una serie de propuestas para dar solución a los problemas ambientales.

La Comisión Brundtland (formada por científicos, ministros y diplomáticos), presentó su informe en la Asamblea General de las Naciones Unidas a fines de 1987; sus conclusiones plantearon dos escenarios: En uno de ellos, la especie humana continúa agotando sin control el capital natural del planeta; el otro, identifica que el uso de la energía y los recursos es el principal problema ambiental en la Tierra, se propone entonces adoptar el concepto de desarrollo sustentable y con ello el compromiso de organizar estructuras nuevas —tanto económicas como ecológicas—, en miras a una planificación del desarrollo.

Es hasta junio de 1992, cuando en la Cumbre de la Tierra o Cumbre de Río, celebrada en Río de Janeiro y con la participación de 178 gobiernos, se vuelve a retomar el tema con la idea de establecer medidas concretas y acuerdos específicos para hacer frente a los grandes problemas ambientales y de desarrollo. De este encuentro surge el programa de acción Agenda Local 21, que encierra los principios globales hacia la sustentabilidad.

### *El turismo dentro de la sustentabilidad*

El turismo, reconocido como uno de los sectores de la economía con mayor crecimiento a nivel mundial y, por lo tanto, generador de un impacto cada vez más fuerte en el plano ambiental, cultural y social, está estrechamente vinculado con el objetivo y compromisos del desarrollo sustentable, pues es altamente vulnerable a los cambios del medio ambiente y del entorno cultural.

De esta forma, en la década de los noventa el turismo, tomando en cuenta el análisis y propuestas adoptadas en el informe Bruntland y en la Cumbre de Río, y después de evaluar la crisis que vivía desde años atrás los destinos de sol y playa del Mediterráneo, específicamente en España, manifestados en graves problemas ambientales con una repercusión directa económica y social, situación que cuestionaba la validez del turismo como un instrumento de desarrollo generador de una mejor calidad de vida en las poblaciones, se hizo patente la necesidad de que el turismo tuviera un impacto positivo en cuestiones ambientales, sociales y económicas, puntos que anteriormente no eran ponderados por ninguna instancia de gobierno, pública o privada.

Para la Organización Mundial de Turismo (OMT), el turismo sustentable es el que relaciona las necesidades de los turistas actuales y de las regiones anfitrionas, protegiendo y fortaleciendo oportunidades para el futuro. Contempla y se dirige hacia la administración de todos los recursos económicos, sociales y necesidades estéticas manteniendo la integridad cultural, los procesos ecológicos esenciales, la diversidad biológica y los sistemas de soporte de vida. La Agenda Local 21 define a los productos turísticos sustentables como los que se operan en armonía con el medio ambiente local, la comunidad, la cultura, de manera que estos son beneficiarios permanentes y no las víctimas del desarrollo del turismo.

En un principio ligado a cuestiones medioambientales, el crecimiento sustentable en la actualidad se entiende como un concepto global, que abarca diversos campos de interacción.



De acuerdo con la OMT, el concepto de sustentabilidad está ligado a tres importantes premisas: calidad, continuidad y equilibrio. Así, el turismo sustentable es un modelo de desarrollo económico diseñado para:

1. Mejorar la calidad de vida de la población local, refiriéndose a la gente que vive y trabaja en el desarrollo turístico.
2. Proveer mayor calidad de experiencia para el visitante.
3. Mantener la calidad del medio ambiente del que la población local y los visitantes dependen.
4. La consecución de mayores niveles de rentabilidad económica de la actividad turística para los residentes locales.
5. Asegurar la obtención de beneficios por parte de los empresarios turísticos. Lo cual implica que debe ponerse atención a la rentabilidad del negocio turístico sustentable, de lo contrario los empresarios olvidarán el compromiso de sustentabilidad y alteraran el equilibrio.

### *El propósito de la sustentabilidad*

De acuerdo con la opinión de los expertos, el turismo sustentable debe cumplir y plantearse forzosamente tres grandes propósitos:

1. La conservación y el uso sustentable de los recursos naturales con fines productivos, ya que finalmente son los elementos básicos que permitirán la generación de la riqueza.
2. Buscar que los beneficios de las actividades económicas tengan una amplia distribución en todos los niveles de la sociedad, que las actividades productivas sean rentables, no solamente para el sector privado, sino que tengan un alcance de rentabilidad social.
3. Propósito de carácter social para garantizar un desarrollo turístico compatible con la cultura y valores de las poblaciones locales; es decir, preservar ante todo la identidad de cada comunidad, que si hay un uso adecuado y racional de los recursos naturales permitan, la creación de empleos, y el acceso al disfrute de esos recursos de carácter natural.

### *Creecer con orden*

El uso racional de los recursos naturales y explotación del entorno trae consigo la planificación del crecimiento, que toma en cuenta el volumen e intensidad de desarrollo turístico que cada destino puede soportar sin provocar daños irrepa-

rables, esto es «la capacidad de carga». Dentro del desarrollo sustentable se entiende por capacidad de carga total el uso máximo que puede obtenerse de un destino sin causarle efectos negativos a sus propios recursos biológicos, sin reducir la satisfacción de los visitantes, o sin producirle un efecto adverso a la sociedad receptora, la economía o la cultura del área. En consonancia con los factores anteriores y los elementos de sustentabilidad expuestos, la OMT puntualiza cuatro conceptos que deben atenderse en cuanto a la capacidad de carga:

1. *Capacidad de carga ecológica*. Define el máximo número de visitantes que puede recibir un destino por encima del cual no se puede asegurar un desarrollo compatible con los recursos naturales.

2. *Capacidad de carga social*. Hace referencia al nivel de actividad turística por encima del cual se produce un cambio negativo en la población local.

3. *Capacidad de carga del turista*. Representa el nivel por encima del cual la satisfacción del visitante cae desfavorablemente.

4. *Capacidad de carga económica*. Se refiere al nivel de actividad económica compatible con el equilibrio entre los beneficios económicos que proporcionan el turismo, y los impactos negativos que, sobre las economías locales, genera la actividad turística (inflación, mantenimiento de las infraestructuras, por ejemplo).

Entendido como un modelo que integra y abarca múltiples dimensiones, la sustentabilidad no puede ni debe limitarse a la operación de los hoteles o al funcionamiento de los restaurantes, debe incluir al turista, a los prestadores de servicios en general, a los sectores vinculados al desarrollo del turismo, a la sociedad en su conjunto y, sobre todo, a las diferentes instancias del gobierno: es una amplia y costosa tarea en términos financieros porque demanda una reconversión de un sinnúmero de prácticas de operación y sociales, de infraestructura, de equipamientos, de instalaciones y de cadenas productivas de apoyo directo e indirecto, por lo cual el cambio hacia el desarrollo sustentable no está al alcance de un actor aislado, llámese gobierno o empresa, sino que debe involucrar a toda la sociedad.

El Programa Nacional de Turismo 2001-2006, en su capítulo V, Objetivos sectoriales, estrategias y acciones, en su apartado 5.3 se plantea como Eje Rector 3. Destinos sustentables.

Como una de las metas dentro del Programa de Turismo Sustentable se identifica el integrar la Agenda Local 21 en los destinos turísticos del país.

Fue en atención a esta premisa que se llevó a cabo el primer ejercicio de diagnóstico al que se hace referencia en el segundo párrafo de este texto. Desdichadamente no ha habido la voluntad política para perseguir esta meta y por el contrario bastaría un pequeño análisis para encontrar múltiples ejemplos de afectación negativa a la comunidad. No sólo la industria restaurantera es una víctima del desorden en el manejo del turismo en nuestra ciudad. Son víctimas también todos los pequeños y medianos empresarios que ven mermadas sus ventas por la inclaustración artificial del turismo en los hoteles; son víctimas los empleados y trabajadores de los negocios afines al turismo: meseros, taxistas, vendedores, etcétera. Es víctima la comunidad toda pues la economía se ha centralizado en un sector del turismo, amén de los otros aspectos que padece la sociedad al estar superadas las cargas máximas que algunas partes de la ciudad soportan, por ejemplo, el centro histórico.

### *El insondeable futuro del turismo en México*

Para que México recupere su posición de liderazgo en el turismo debe aclarar a cuál área de competencia le debe dar prioridad: a la del turismo de alto gasto o la del turismo masivo.

La situación se muestra clara como el agua: ¿Quiere México continuar con el turismo masivo de paquetes que impulsan los hoteleros españoles o el turismo de mayores expectativas que atraen las grandes empresas hoteleras norteamericanas?

Se plantean dos escenarios para el turismo mexicano: un «hotel» casi lleno, con tarifas bajas y poco poder adquisitivo para otros servicios, o un «hotel» medio lleno, con tarifas altas y un turista con alto poder de gasto y capacidad para salir de compras, cenar fuera en buenos restaurantes y originar una buena derrama en la comunidad.

Aun cuando varias empresas operadoras hoteleras estadounidenses comienzan a caer en las redes tendidas por los españoles, aún estamos a tiempo de definir una política turística para México que aliente o desaliente a unos y a otros.

En cuanto a la hotelería mexicana, ésta simplemente no existe para efectos de una política turística nacionalista. Confortablemente ubicados y convenientemente instalados, los hoteleros mexicanos en destinos de playa han sucumbido al ejemplo traído por los españoles con sus grandes conglomerados que les

permiten bajar tarifas para competir y con ello arrastrar hasta el fondo del mercado a sus contrapartes nacionales.

En Puerto Vallarta, pequeño reducto en el universo de la hotelería nacional de sol y playa, con apenas un 10% de la oferta nacional, se presenta un ejemplo de ambas opciones; sólo dos hoteles operados por compañías norteamericanas, Marriott y Westin, operan bajo el sistema hotelero tradicional en todo el mundo. Uno más, Sheraton, tiene un pie metido en el sistema de turismo de paquetes baratos y un hotel mexicano —con dueños y operadores mexicanos.

Fiesta Americana, se defiende y se niega a definirse como hotel de turismo masivo barato. El resto de la hotelería de Puerto Vallarta —salvo los pequeños hoteles de mínimas estrellas—, operan bajo el sistema de paquetes para el turismo masivo.

Es bien conocido por los hoteleros locales que la debacle de las tarifas comenzó cuando los hoteles de las grandes cadenas españolas sentaron sus reales en el vecindario. También es bien sabido que en épocas previas, cuando predominaban las empresas influenciadas por la hotelería norteamericana, el turismo que se atraía a la ciudad era de mayor poder adquisitivo y su gasto se derramaba con mayor efectividad en la comunidad.

México necesita con urgencia definir una política turística nacionalista, requiere de una «gran reforma estratégica», con similar calado a las reformas educativa, energética y fiscal. Una reforma que vele por una mayor participación de los beneficios del turismo para las poblaciones anfitrionas. El modelo de turismo masivo de paquetes todo incluido no sólo no cumple con la finalidad del turismo, sino que depreda las economías de las comunidades anfitrionas.

Para cualquier estudioso del turismo es conocido el hecho de que el turismo, que tiene sus cimientos en la hotelería, requiere de una cierta dosis de misticismo profesional. No olvidemos que el turismo es un fenómeno social. No únicamente económico como lo ven los nuevos inversionistas en la hotelería y en el turismo en general.

Un ingrediente intangible pero presente, se encuentra fácilmente en la hotelería profesional norteamericana; una hotelería que tuvo sus orígenes en hoteleros como Ellsworth Stattler, Conrad Hilton, Edward E. Carlson de Westin Hotels; J.W. Marriott, Jay Pritzker de Hyatt, y el gran gurú de la calidad en la hotelería mundial, Isadore Sharp, de Four Seasons hotels.

La hotelería norteamericana no surgió de negocios especulativos, nació de hoteleros que crecieron junto con sus huéspedes y comensales empujando juntos la economía de su país. Y en un negocio con tanta naturaleza humana involucrada eso es esencial.

No basta entonces declarar a diestra y siniestra que se va a buscar que el turismo a México sea de un perfil más gastador. Habría que pasar del discurso a los hechos y entrarle de lleno a las políticas públicas que normen la industria. En estos días de las grandes reformas estructurales: educativa, energética, fiscal, ¿por qué no la turística?

La gran riqueza turística de México también va mucho más allá de su clima envidiable y sus playas extraordinarias e incluso los principales destinos mexicanos podrían replantearse y sacar ventaja al venderse de otra manera. El turismo mexicano se ha abaratado; se ha «acorrientado», y con ello los inmuebles, las comunidades, todo lo que lo rodea, se ha devaluado.

Pero la gran crisis de la industria en este país, aun cuando haya sido originada por múltiples factores externos e internos, reside en la muelle actitud de los propios afectados, que han perdido terreno y con ello poder de decisión ante los grandes operadores internacionales, que son quienes imponen las prácticas que les beneficia, mientras un gobierno que pretende conocer, que pretende normar, les hace el juego sin escudriñar ciertos aspectos financieros del turismo que nos son adversos.

Si la industria del turismo aporta, nominalmente, cerca del 8% del PIB nacional. ¿Por qué dejarlo a las fuerzas de la oferta y la demanda? ¿Por qué no definir una política turística nacionalista que plantee reglas al capital extranjero que viene a invertir en México?

El petróleo es un bien percedero. Tarde o temprano se acabará y sin embargo se le da una importancia primordial en la agenda pública y política. El turismo es renovable, puede ser eterno; su potencial está lejos de alcanzarse ¿Por qué entonces no regularlo?

## Paradigmas del turismo

Una breve sentencia me inspiró a escribir el presente artículo. A reflexionar sobre el acontecer cotidiano en un entorno de desigualdades socioeconómicas;

de poderes fácticos y soluciones que no llegan. En Puerto Vallarta como en otros centros turísticos, en mayor o menor grado nos acontece el mismo mal.

Una reflexión nos ha llevado a la definición de un concepto: «Hay que cambiar la psicología del empresario para que produzca lo que el mercado demanda, o, mejor aún, que influya en lo que debe demandar el mercado».

La reflexión nos lleva considerar cómo empresas internacionales que producen productos de consumo que invierten miles de millones de dólares en investigación y que mediante otros miles de millones invertidos en publicidad influyen en «lo que debe demandar el mercado».

Llevada la idea a la industria del turismo; ¿por qué no se investiga con rigor técnico y científico sobre las motivaciones del viajero y se invierte lo necesario para «influir» en lo que debe demandar el mercado?

A diferencia de otros campos de la economía donde las industrias no sólo crean productos sino que con frecuencia son impelidas a crear mercados, tal pareciese que en la industria hotelera las cosas se manejan con dependencia pueril. Es la única industria donde los gobiernos no sólo promueven su mercado, sino que les acercan a los clientes.

Que se sepa no existe un consejo mexicano de promoción del vestido, o del calzado, o de cualquier otro bien de consumo masivo o popular. En cambio para el turismo, una industria que aporta al PIB cerca de un 9% existe una Secretaría de Estado particular con presupuesto millonario y un ejército de burócratas al servicio de la industria turística.

Por otra parte, en lugar de canales de distribución propios, nacionales o internacionales, el turismo cuenta con una todopoderosa infraestructura de comercialización llamada «operadores de turismo». Sólo que esta aceiteada y eficiente maquinaria no es gratis. Junto con otros servicios a la industria, procedentes del exterior le cuesta al país una tercera parte de la factura por servicios prestados al turismo extranjero.

No sólo eso. El turismo, que debiera fomentar lealtad de los consumidores hacia sus propios productos, deja que esa lealtad se desvíe hacia los intermediarios que los atraen. Intermediarios que además demandan costos al ente gubernamental que los subsidia para hacer el trabajo que deberían de hacer los empresarios nacionales del turismo.

Esta situación producto de un modelo turístico obsoleto; a su vez consecuencia de la ausencia de una política turística de Estado, ha llevado a nuestro

país a perder su soberanía sobre el turismo, pues son ellos, los poderosos entes operadores quienes dictan las condiciones económicas, ante la pasividad cómplice de autoridades y el conformismo de los empresarios de la industria.

Es el paradigma del turismo, una industria que fue calificada en su tiempo, por un presidente de la República, como frívola (José López Portillo, 1981). Y con frivolidad se le trata. Es la industria menos regulada, la de mayor apertura a la inversión extranjera, la más apoyada por los gobiernos federal y estatal, la más contaminada por los políticos y la menos comprendida.

Hace muchos años un empresario amigo mío, por coincidencia hotelero, comentaba que el petróleo, supuesto creador de riquezas, no lo era tanto. «El petróleo no se come», decía. «Un país rico en petróleo no necesariamente lo es en bienestar social». El petróleo como el turismo es mucho de espejismo. Son unos pocos los que se benefician de él.

La riqueza de las naciones, dicen los economistas, la crean lo cientos de miles de pequeños empresarios. Aquellos que en conjunto fabrican las partes de las grandes industrias como la automotriz en los Estados Unidos, la textil en Inglaterra, la de la moda en Italia... y la del turismo en México.

En los países del primer mundo; aquellos pocos que están entre los primeros diez en materia de turismo, no existe una flamante Secretaría de Turismo como la hay en México (cargada de burócratas). No existe un CMPT que les arrime turistas a todos los destinos del país. Todos ellos, manejan la promoción turística mediante un ente oficial dependiente de alguna otra Secretaría de primer nivel, tal como la de comercio. El ente oficial tiene como objeto el promocionar el país entero como destino. Las regiones, provincias o estados se encargan de promoverse de manera independiente y con sus propios medios. También lo hacen así las ciudades y los grandes centros turísticos. Los empresarios juegan un papel preponderante en el financiamiento de dichos entes promotores y desde luego de sus políticas y estrategias de promoción. Todo hacen menos estar pidiendo al gobierno federal o estatal: más promoción, más inversión, más fondos para infraestructura, más recursos para mantenimiento, más para esto y más para aquello. Recursos que al final de cuentas pagamos todos los mexicanos.

Bajo el sistema de economía-política en que vivimos la competitividad se gana a pulso con el producto, con el conocimiento de los mercados y con las estrategias de mercadeo, jamás esperando que los gobiernos hagan el trabajo que a los empresarios corresponde.

El éxito en cualquier actividad económica depende del eficaz manejo de tres condicionantes: producto, mercado y mercadeo. En el turismo depende del destino o centro turístico, del mercado a quien pueda ser atractivo y del vendedor. Si estando ubicados al lado del mayor mercado del mundo no tenemos éxito deberíamos cuestionar el producto y al vendedor. «Hay que cambiar la psicología del empresario para que produzca lo que el mercado demanda, o, mejor aún, que influya en lo que debe demandar el mercado».

¿Por qué entonces somos dependientes de mercados inducidos por los grandes operadores de turismo extranjero? ¿Por qué el país debe pagar tan alto precio por atraer turismo para el beneficio de unos cuantos?

En otras industrias las empresas invierten millonarias cifras en investigación. No se sabe que en el turismo se haga. Si el mal está ahí, a la vista de todos, como un cáncer maligno. ¿Por qué no investigar como extirparlo? ¿Por qué no se influye en lo que debe demandar el mercado?

Recordemos las palabras de un hombre del turismo, Lic. Miguel Torruco Márquez, secretario de Turismo del Distrito Federal: «Ahora, no nos queda más que trabajar unidos e innovar el producto dándole mayor valor agregado, evitando tener cautivos a los turistas, una nueva modalidad de prisioneros de lujo del siglo XXI que por miopía y egoísmo no comparten con otros negocios afines al sector para beneficiar a la población local y tropicalizar mejor la plaza».

Una vez más lo seguiré repitiendo que «serán las naciones que mejor preserven su medio ambiente y, sobre todo, conserven su identidad histórica, cultural y gastronómica, los países que habrán de participar de manera plena en la extraordinaria derrama económica del turismo en el futuro. Recordando que *marketing* turístico es satisfacer las necesidades y expectativas del huésped, no los caprichos del propietario del negocio».

Otro aspecto del problema es que ni los políticos ni las cúpulas empresariales del turismo están conscientes de la gravedad de la situación (ellos viven más allá de los paraísos artificiales y no ven los infiernos reales). Si lo estuvieran ya hubieran demandado al gobierno federal la negociación de un tratado internacional de comercio turístico o un adenda al actual Tratado de Libre Comercio de Norte América.

Toda relación de comercio internacional exige reglas a respetarse por los socios comerciales. El turismo no es excepción ni debería serlo. La inversión extranjera es bienvenida siempre y cuando respete las leyes del país, su cultura,



su idiosincrasia y tradiciones y opere con responsabilidad social. De lo contrario el precio que se paga es muy alto para la nación.

### *La geografía del turismo*

Este es el título de un libro de Fred P. Bosselman cuya primera edición en Inglaterra data de 1978 y se ha venido revisando, actualizando y publicando casi anualmente. Se trata de un texto que debiera ser obligatorio estudiar por todos los funcionarios públicos en puestos que tengan que ver con esta fascinante actividad.

El turismo, como las corrientes marítimas y como los grandes vientos del mundo sigue una ruta natural y por eso la necesidad de su estudio, simultáneamente a los perfiles del turista potencial. Sin embargo, mientras que las corrientes marítimas y la dirección de los vientos no se pueden cambiar por el hombre, a las corrientes turísticas se les influye por la economía.

Pretender incursionar en el turismo chino para atraerlo a la costa occidental de México, es, por ahora, una quimera. Es equivalente a subestimar las distancias, los costos, la idiosincrasia de los chinos y... la formidable competencia que mucho más cerca que nosotros, se encuentra a unas pocas horas de vuelo de ese país-continente.

En la región del mundo conocida por los norteamericanos como Asia-Pacífico que comprende una veintena de países, existe una hotelería de calidad superior a la que ofrecemos en México y muy por encima de la que tenemos en Bahía de Banderas. De hecho, la mejor hotelería del mundo se encuentra en esa región desde hace muchos años, cadenas hoteleras que allá se iniciaron han comenzado a incursionar en los Estados Unidos y México: Península, Mandarin-Oriental, Oberoi y Raffles, entre otras, son sinónimos de lujo y calidad en la hotelería mundial.

La mayor concentración de Ritz-Carlton, Grand Hyatt, Four Seasons, etc., de gran lujo, se encuentran en las ciudades y destinos resort de esa parte del planeta. Las playas de Tailandia, Indonesia, las islas: Sychelles, Bali, Tahití, Bora Bora, son tan hermosas o más que las nuestras porque en esas latitudes se respeta la naturaleza con devoción religiosa y no se ve con buenos ojos al turismo masivo de paquetes, principal depredador del medio ambiente.

En un estudio elaborado por el Consejo Nacional Empresarial Turístico y entregado recientemente al candidato electo para la presidencia del país, se pre-

vé que China, que pasó de recibir 6 millones de turistas en 1996 y que en 2006 recibirá 60 millones, recibiría 120 millones en el 2012.

Ya hace más de 20 años la hotelería del Oriente estaba a la vanguardia en calidad y servicios. Aún los hoteles más lujosos de Europa o de los Estados Unidos no se equiparaban a los de muchas ciudades de Asia, por una sencilla razón; la idiosincrasia del ciudadano asiático (con la sola excepción de Japón), que conoce y práctica el servicio eficiente, eficaz y silencioso.

Por muchos años, el Oriental Hotel de Bangkok, la ciudad capital de Tailandia, mantuvo el título de «el mejor hotel del mundo» calificado así por los viajeros y turistas a través de una publicación internacional de reconocido prestigio. En Singapur, dos hoteles se mantenían en primera línea: el Shangri-La y el Raffles. De ambos surgieron hospederías en cadena que ya han llegado a otros continentes llevando su filosofía de servicio y alta calidad.

Singapur es una ciudad ubicada sobre el mismo paralelo de Puerto Vallarta, y salvo por las montañas, que allá no existen, muy parecidos en su flora donde abundan las bugambilias. El hotel Shangri-La se asemejaba mucho al antiguo Camino Real de esta ciudad.

En Hong Kong el hotel Regent, frente a la bahía, ofrecía los máximos lujos orientales y como sus semejantes de Singapur, también surgió como una cadena más en el universo de la hotelería internacional. Sin embargo, un hotel que hacía coincidir opiniones era el legendario Península, ubicado a unas cuadras del Regent. Con una flotilla de Rolls-Royce y Mercedes en su estacionamiento, los huéspedes eran recibidos y llevados al aeropuerto transportado en esos autos de lujo. En el trayecto el huésped recibía la información que normalmente se entrega en los mostradores de recepción y con la simple firma de una forma (más el *voucher* de su tarjeta de crédito) el cliente iba directo a su habitación donde ya le esperaba un mayordomo de piso.

La función del mayordomo de piso era permanecer en el piso asignado para asistir a los huéspedes del mismo; igual para adelantarse y abrir la puerta con su llave maestra, enviar su calzado o traje, a lustrar o planchar, que ayudar a desempacar o reempacar sus maletas. Al volver de compras el mayordomo de piso además de apresurarse a ayudar con las bolsas y paquetes, podría ofrecer un refrigerio al huésped.

El lector podrá imaginarse ser recibido en el bello y moderno aeropuerto de Singapur y transportado al hotel en un vehículo último modelo con un chofer

uniformado y amable, sin el peligro de ser «bloqueado» por taxistas miopes a quienes los «insaciables transportistas o los hoteleros» les «quitan el pan de la boca».

En aquellos países, en esas ciudades, prevalece la ley y la civilidad. El progreso y la civilización no se alcanzan con proteccionismos y menos protegiendo a unos y desprotegiendo a otros. En el progreso el negocio alcanza para todos. Pero para alcanzar el progreso se requiere competir libremente. No es lo mismo repartirse la miseria que distribuir la riqueza.

La ciudad de Cancún, a donde aconsejo vayan las autoridades de turismo de todos los destinos resort del país, se trabaja con libertad y competitividad. El turismo que arriba a su moderno aeropuerto internacional no es obligado a tomar un taxi y pagar las más altas tarifas. Un moderno autobús está siempre estacionado al lado de la salida listo para transportar por 15 pesos al viajero, al centro de la ciudad. De ahí, el ciudadano podrá tomar el servicio colectivo de transporte urbano con opciones de calidad y precio, pues los hay con aire acondicionado, limpio y moderno.

Una consideración más para nuestros funcionarios viajeros, las islas de Hawái están en el océano Pacífico a cinco horas de vuelo menos que volar a Puerto Vallarta desde Hong Kong, Beijing, Tokio o cualquier punto de partida del Oriente. ¿Con qué competimos?

La geografía, pues, es una ciencia que deben estudiar los funcionarios de turismo, para ubicarse mejor. Desde luego la Organización Mundial de Turismo (OMT), tiene información y bibliografía para el estudio de la industria.

### *Un ensayo sobre el turismo*

Estudioso del fenómeno y de la industria turística, llegó a mis manos el presente estudio al que he calificado como un ensayo, pues es sin duda el producto de una reflexión concienzuda y a la vez realista de nuestro turismo en este país tan generoso y tan escaso de mejores resultados. Por su importancia he querido difundir, sin autorización previa del autor, Sergio Salmerón, a quien no conozco y esperando no tenga inconveniente, pues cito su nombre con el respeto que me merece.

### **Evolución, ADN y turismo**

¿Cómo evoluciona el turismo?

Podemos tratar de entender la evolución o los cambios del turismo «cuando» observamos diferentes realidades y entendemos su composición (ADN); es decir,

su información y contenido, para aprender su «comportamiento» para manipularlo, inclusive clonarlo en modelos exitosos análogamente al código de información del genoma humano que hoy la comunidad científicamente acepta, seguramente con algunos pensamientos paradigmáticos en la confrontación del conocimiento, expresados por Thomas S. Kun, en su obra *La estructura de las revoluciones científicas*.

No podemos dejar de pensar en la revolución copernicana, en el *bing bang*, en el homo sapiens, pero creo más en Charles Darwin, entre otras cosas porque se acerca más a Dios, en su obra *El origen de la especie*, con el siguiente axioma, «Los individuos mejor adaptados al ambiente tienen más posibilidades de sobrevivir y engendrar la siguiente generación», concepto que comparto en el tiempo y el espacio.

El turismo evoluciona en los mercados a través de «genes» variables o constructos endógenos (internos) y metamorfosis, creando y manipulando la oferta y demanda en términos de microeconomía, llevándolos al ámbito macroeconómico en el que se mueve el turismo por ser una actividad global.

El turismo evoluciona de forma natural porque depende del gusto y satisfacción del hombre, en términos del conocimiento y placer que producen las endorfinas del turismo (quiero decir las endorfinas y cefalinas que se producen en nuestro sistema nervioso, estimulando la sinapsis de nuestras neuronas, alterando el comportamiento del ser humano) pero me tropiezo, porque creo que el turismo es humano, estoy por resolver este vacío existencial que me produce la turistitis congénita, terminal e irreversible que padezco.

¿Y qué hacer?

Tenemos que montarnos en las circunstancias y crearlas para cambiar el mercado en favor de la satisfacción del cliente a través de procesos de calidad. Si no cambiamos, nos salimos del mercado, como dice el vulgo: «los dinosaurios se murieron porque no se adaptaron al entorno»; esto último me ocupa y preocupa, no podemos seguir haciendo lo mismo, como dice el proverbio chino: «si haces lo mismo obtendrás lo mismo».

Cambieemos con planes de turismo sustentables de gran visión para el mejoramiento de la actividad del país, no podemos administrar el turismo por ocurrencias: el turismo es ciencia, pasión, intuición y praxis evolutiva; lo que es más, el turismo nos hará libres.

*El mercado turístico.* El mercado está formado por el producto, la oferta y la demanda, pero fundamentalmente en economías abiertas como la nuestra, podemos incidir en el término oferta y demanda, para generar «demanda gregada», mejorando nuestros canales de distribución, producto, generalmente los mercados son perversos en términos de competitividad o de comercio justo, quiebran empresas, empobrecen a la sociedad. Creo que debemos pensar en una economía del turismo, más redistributiva, pensando en el ser humano como actor principal, apostándole a la sustentabilidad, en términos éticos y sociales, por supuesto que sea un negocio racional.

*El futuro.* Al turismo es importante observarlo desde un enfoque global dadas sus repercusiones, hoy el turismo sigue creciendo a un ritmo del 5% del PIB mundial, que sería el parámetro de los objetivos que deberíamos plantearnos a nivel nacional; es decir, que ocupemos cuando menos el séptimo o octavo lugar en captación de turismo internacional. De esta forma estaríamos exportando nuestros servicios, sería una de las mejores maquiladoras de servicios, mejorando nuestra balanza comercial y de servicios, sin incluir las transacciones fronterizas, que si bien es cierto son importantes, deforman la información con fines estadísticos.

También sería imperativo traer un crecimiento para el Estado y para nuestra ciudad, de cuando menos el 5%. Estamos en el entorno de una recesión mundial que ubica en un 4.1% de PIB que impacta las economías locales, un crecimiento muy bajo en el PIB de nuestro vecino Estados Unidos con un 2%; sin embargo, en las crisis también hay oportunidades, como las que han aprovechado los BRIC (Brasil, Rusia, India, China), países de los que hay que aprender. No nos sorprendamos que China empiece a pujar por los primeros lugares en la captación de turismo. Por cierto, constantemente decimos que Acapulco está viejo, ¡imagínense China y Europa, estarían viejísimo! Veo un Acapulco con grandes oportunidades en mercados de turismo mundiales, por supuesto la fortaleza del turismo doméstico que sostiene la actividad turística en nuestra ciudad, los grandes proyectos que tiene el Estado en términos de bienes de capital que enriquecerán el producto turístico para ser competitivos (Acabús, embellecimiento de la costa, mejora de servicios e infraestructura), creo que, finalmente, nuestra debilidad es el producto en términos de marca y posicionamiento.

¿Y la Federación?

Desde luego que tenemos muchas expectativas del presidente, el Lic. Enrique Peña Nieto, para lograr las reformas estructurales que son importantes y prometidas en su campaña, específicamente las que tienen que ver con la política turística nacional, debemos estar pendientes para que a nuestro estado se le trate con preferencia en la asignación de recursos para infraestructura, equipamiento, promoción y creación de nuevos productos turísticos que nos lleven a la competitividad y sustentabilidad en la actividad y dejemos de seguir siendo de los estados más ricos en productos (plata, limón, coco, jamaica, mango, mezcal, café, turismo, etcétera) y de los más pobres en términos económicos y de generación de riqueza.

Ciudades vacacionales como Cancún y Puerto Vallarta mantienen un factor de pobres vergonzoso. Más del 70% de su población. El turismo no está cumpliendo con su finalidad de elevar el nivel de vida de las comunidades donde se explota. Se ha señalado hasta el cansancio que el modelo turístico de nuestro país es obsoleto; que no tenemos una política turística de Estado y que se toleran actividades contrarias el mejor propósito de la sociedad. Gobiernos y hoteleros alardean de resultados. La prensa comodina repite como eco las cantaletas de los beneficiados. ¿A dónde se van los ingresos por turismo? Debería preguntarse.

### *Spring breakers*

Todos los años más de 35 mil jóvenes de Estados Unidos visitan las playas de México. En su mayoría estudiantes, son atraídos por la promesa de divertirse y desahogarse sin límites, sin leyes y sin control. Una fiesta continua de violencia, alcohol, drogas... es un capítulo negro en las Ni «pactos de civilidad», ni las garantías del gobierno pueden proteger nuestro patrimonio turístico, ni la integridad de la población, ni siquiera a los propios turistas.

«Turismo salvaje en playas mexicanas», lo califica Gloria Palma (2007) autora del libro *Spring Breakers*.

«Mucho sol y poca ropa es lo que buscan los estudiantes norteamericanos en destinos del país; pero lo que más les atrae es que pueden organizar una gran fiesta de universidad, sin temer al policía», dice, Richard McConnell, quien ahora tiene 35 años y en 1989 fue uno de los primeros *spring breakers* en llegar a Cancún.

«La visión de él se confronta ahora con la de El Wanabi, quien a sus 22 años recibió y amenizó la fiesta para esos primeros grupos en descanso primaveral».

«La temporada *spring break* dura unos cincuenta días, pero cada uno de ellos está en México por una semana. Nosotros en cambio nos quedamos aquí, en la fiesta de alcohol y sexo los 365 días del año. ¿Cómo nos protegemos? Muchos hemos caído en el abismo y muy pocos logramos salir».

Ambas historias, la del turista y del servidor, no podrían existir una sin la otra, aunque sus destinos son diferentes.

«Nosotros los norteamericanos, dice, Richard, al respecto: No podemos tomar alcohol legalmente hasta cumplir 21 años. Aun así, muchos tomamos ilegalmente durante fiestas en las universidades. El hecho de que podamos viajar a un lugar exótico en plan de fiesta, tomar alcohol y tener una aventura amorosa llama mucho la atención. Nunca, como *spring breakers*, viajamos solos; siempre vamos con amigos en grupos. Para nosotros es más barato viajar a Cancún que a otro lugar popular del *break*», dentro de Estados Unidos (típicamente en Florida). El *spring break*, normalmente «*spring*, empieza en marzo, cuando todavía hace frío aquí. Por eso, la idea de ir a una playa también nos atrae y, claro, playa implica chicas en bikini».

«Estos son mis recuerdos, que probablemente estén afectados por mi nuevo ser, en el presente cuando mis amigos y yo llegamos a Cancún en la primavera de 1989, estábamos muy contentos y nos subimos al autobús que nos llevaría del aeropuerto hasta el hotel. Me llamó la atención que el chofer del autobús inmediatamente nos vendió una cerveza por un dólar, algo que es súper ilegal en Estados Unidos. Claro que le compramos varias cervezas y empezamos la fiesta».

«Otra cosa que me llamó la atención inmediatamente fue que nuestra ‘anfitriona social’ era norteamericana y no hablaba mucho español. Aunque estábamos en México, no lo sentimos auténtico, pues durante la semana de nuestras vacaciones pasamos las mañanas durmiendo, las tardes de excursión o en juegos playeros y las noches en los clubes. Tomábamos tequila y cerveza. Me extrañó que no había muchas chicas mexicanas bailando en las discotecas, sólo las que vendían tragos allí. Yo, que era un chico tímido, no hablaba con chicas desconocidas, pero mis amigos más extrovertidos, sí. Se besaban apasionadamente y a veces se escapaban juntos. Yo me encontraba con algunas amigas de la universidad y nos besaríamos por la influencia del alcohol, aun sabiendo que ellas tenían novios en Estados Unidos».

«El *spring break* es un ambiente bacanal. Podríamos hacer lo que quisiéramos sin repercusiones morales después. Yo no llegué a hacer más que besar a

algunas amigas, aunque sabía que existe la regla de que ‘lo que pasa durante las vacaciones de *spring break* se queda ahí’. Me acuerdo también que los muchachos mexicanos que amenizaban las fiestas eran agresivos con el alcohol y que a veces forzaban a los del grupo a tomar».

«Ahora, como esposo y padre, no iría a Cancún a pasar vacaciones durante la época de *spring break*, porque no me gusta ver a las personas sin control».

«Y me siento triste de saber que haya personas que aprovechan el ambiente festivo para violar a chicas y traficar con drogas. Yo no veía nada de eso cuando estaba ahí, pero tampoco buscaba eso. Sí, repito, me pareció muy extraño no ver a jóvenes mexicanos disfrutando en los clubes con nosotros. En fin, mi impresión de Cancún es que era una gran fiesta de universidad, donde se podía tomar alcohol sin temer al policía, aunque al final de cuentas el ambiente no era tan exótico o auténtico como esperábamos».

«...En 1988, el huracán Gilberto había golpeado Cancún. Después de la reconstrucción en la infraestructura turística, el reto para los inversionistas era activar la ocupación de los hoteles. Sobrevino entonces una guerra de tarifas a la baja. El destino, considerado hasta entonces exclusivo, comenzó a ofertar paquetes —All-Included— y a recibir a estudiantes norteamericanos, de 17 a 20 años, que buscaban un lugar apasionante para pasar sus vacaciones de primavera. Hasta mediados de los ochenta, los *spring breakers* habían tenido como su —capital mundial— a Fort Lauderdale, ubicado en el condado de Broward. Pero fueron expulsados».

«Todo lo que vemos ahora en Broward se planeó desde hace 20 años. Políticos, empresarios, maestros y la comunidad en general se juntaron para ver cómo querían que fuera su ciudad. Al proyecto lo llamaron Horizontes, comenta uno de los habitantes de este condado en Florida. ‘Lo primero que se propusieron fue cambiar la imagen del condado y sus ciudades, principalmente de Fort Lauderdale. Todavía en los años ochenta se veía aquí la peregrinación anual hacia las playas de millones de estudiantes que buscaban desahogarse a pierna suelta del estrés académico y juvenil’».

«En el fondo, la expulsión de los *spring breakers* de Broward tuvo que ver con la presión que ejerció un importante segmento de la economía estadounidense: el inmobiliario».

Alfonso Jiménez, catedrático e investigador de la Universidad del Caribe, detalla: «El fenómeno del *spring break* empezó en la década de los cincuenta



(alrededor de 1954) con la idea de una persona, conocida como *Crazy Greg*, de aprovechar el mercado estudiantil para los bares de la ciudad de Fort Lauderdale, donde en esa época las inmobiliarias apenas le estaban ganando terrenos al pantano para comercializarlo».

«El volumen que alcanzaron los *spring breakers* que llegaban entonces a esa zona pantanosa de Florida se convirtió en el principal motor de la economía local».

«Al principio llegaron alrededor de 50 mil estudiantes con ganas de olvidarse del estudio y llenarse de diversión, pero al cabo de los años fueron 500 mil jóvenes expectantes y ansiosos por el alcohol y exudación de hormonas, los que aprovecharon el anonimato que les ofrecía Fort Lauderdale fuera de su comunidad. Así, durante seis semanas, en cada primavera ese puerto se convertía en el principal centro de diversión estudiantil de los Estados Unidos. Pero el asunto se salió de cause. Medio millón de estudiantes ya no resultaban fáciles de controlar y entraron en conflicto con los nuevos residentes que habían comprado propiedades a los corredores inmobiliarios».

## Sobre la Ley General de Turismo y su obsolescencia –2014–

La Ley General de Turismo firmada por el presidente de la República Felipe Calderón en Nuevo Vallarta hace tres años, aún no tiene reglamento, por lo tanto, es inaplicable. Independiente de lo anterior estaríamos ante un instrumento creado por legisladores que no se percataron que el turismo ya evolucionó, o los temibles cabilderos de intereses oscuros hicieron de las suyas. Nuevas modas de hacer negocio han aparecido en el universo del turismo desde hace algunos años; un par de décadas por lo menos. Creemos que lo menos que pudieron haber hecho los señores diputados era conocer las leyes que rigen el turismo en otros países líderes en turismo, como el nuestro.

A pesar de no existir al día de hoy obstáculos legales, económicos y técnicos para su implantación, el reglamento de la Ley General de Turismo (LGT) tardará indefinidamente para publicarse en el Diario Oficial de la Federación (DOF) que además de la controversia constitucional interpuesta por el gobierno del Distrito Federal en contra de la LGT, otro obstáculo para la implantación de la ley y su reglamento, era de tipo presupuestal. Ambos factores han tenido a la LGT en el

congelador, a poco más de tres años de ser promulgada y publicada en el DOF.

Sea como fuere la nueva LGT, cuando cobre vida en unos meses, ya será obsoleta. Y es que en su contenido la LGT no contempla norma alguna para ciertas prácticas de la industria, como si éstas no existieran; *los operadores mayoristas, los operadores de turismo receptivo, la definición del negocio inmobiliario, el tiempo compartido, el todo incluido y la restauración*. Por su importancia, nos permitimos incluir la sinopsis de dos leyes: La Ley General de Turismo mexicana y la Ley de Turismo de las Islas Baleares, en España:

El nuevo ordenamiento establece las bases de coordinación, así como las obligaciones y facultades de los tres órdenes de gobierno en la materia, las cuales deberán ser acordes a los principios de legalidad, sustentabilidad y competitividad. Incluye y define diversas figuras como prestador de servicios turísticos, turismo sustentable, turismo a corto, mediano y largo plazos, competitividad, ordenamiento turístico del territorio, zonas de desarrollo turístico sustentable. Asimismo, renueva el Registro Nacional de Turismo, estableciendo nuevas facultades y atribuciones.

Elimina la facultad de la Secretaría de Turismo de autorizar y vigilar los precios y tarifas de servicios turísticos previamente registrados.

Entre los aspectos más destacados de la Ley General de Turismo, se define a la materia turística como una actividad prioritaria nacional promotora del desarrollo regional, en concordancia con lo dispuesto por el Plan Nacional de Desarrollo; se define un marco de atribuciones para que la Federación, los Estados, Municipios y el Distrito Federal, desarrollen armónicamente en sus respectivos ámbitos la planeación de servicios turísticos; se incluyen definiciones técnicas de la materia como *ruta y región turística, zonas de desarrollo turístico sustentable*.

*Se desarrolla el concepto de turismo social*, facultando a la Secretaría de Turismo para impulsarlo y promoverlo; se crea el *ordenamiento turístico del territorio*, como instrumento de la política pública turística que induzca el uso del suelo y las actividades productivas con un aprovechamiento ordenado y sustentable de los recursos turísticos; respetando el patrimonio cultural, histórico, arqueológico, asentamientos humanos, recursos naturales y actividades económicas; se crean las Zonas de Desarrollo Turístico Sustentable, que son aquellas fracciones del territorio nacional, claramente ubicadas y delimitadas geográficamente, que, por sus características naturales o culturales, constituyen un atractivo turístico. La declaración de la Zona la realizará el presidente de la República.

Se excluyen las áreas naturales protegidas de las Zonas de Desarrollo Turístico Sustentable; se definen funciones de la Secretaría de Turismo complementarias a las establecidas en la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal; promoviendo su coordinación con las demás dependencias y entidades de la Administración Pública Federal; se establece que la Secretaría de Turismo, Estados, Municipios y el Distrito Federal, para proveer a la planeación, promoverán entre la *iniciativa privada y sector social la creación y fomento de cadenas productivas, para detonar las economías locales y el desarrollo regional.*

Se prevé la coordinación de funciones en las Zonas de Desarrollo Turístico Sustentable, entre la Secretaría de Turismo, otras dependencias y entidades de la Administración Pública Federal y el poder ejecutivo de los respectivos Estados, Municipios y el Distrito Federal; *se define la naturaleza jurídica de la Comisión Ejecutiva de Turismo, como órgano intersecretarial; se establece el alcance Consejo Consultivo de Turismo, como órgano de consulta de la Secretaría de Turismo en la materia; se establece que los Estados y los Municipios creen sus propios Consejo Consultivo Local y Consejo Consultivo Municipal de Turismo; en sus respectivos ámbitos.*

Se mantiene el Consejo de Promoción como empresa de participación estatal mayoritaria, con el objeto de diseñar y realizar, las estrategias de promoción turística a nivel nacional e internacional. Su titular será nombrado por el presidente de la República; se regula el Fondo Nacional de Fomento al Turismo para contribuir a la planeación, programación, fomento y desarrollo de la actividad turística y de los recursos turísticos, así como a la promoción del financiamiento de las inversiones privadas y sociales. Su director general será designado por el presidente de la República; *se Implementa el Registro Nacional de Turismo, como el catálogo público de prestadores de servicios turísticos en el país, que mejorará la oferta de estos servicios, estipulando un plazo para la inscripción de los prestadores; se enlistan los derechos de los prestadores de servicios públicos, como así también sus deberes; contemplando sanciones específicas para cada clase de incumplimiento.*

*Se detallan los derechos de los turistas y sus deberes; instruyendo a la Secretaría de Turismo para que coordine con la Procuraduría Federal del Consumidor la instrumentación de procedimientos para garantizar la protección de los derechos de los usuarios de los servicios turísticos, tales como métodos alternativos que resuelvan conflictos ante incumplimientos por parte de prestadores de servicios turísticos; se introducen la clasificación de establecimientos hoteleros y de hospedaje;*

estipulando que la Secretaría de Turismo establecerá la regulación en la materia para su aplicación en toda la República; se contempla, para los prestadores de servicios turísticos, la obligación de proveer la accesibilidad necesaria para brindar servicios adecuados a las personas con discapacidad; y, *se crea el Atlas Turístico de México como el registro público de recursos, naturales y culturales del país*».

Salvo por algunas voces de protesta por el aspecto de la clasificación de hoteles en cuanto a su calidad, no ha habido señalamientos públicos en sentido de la insuficiencia de esta ley, especialmente en cuanto al concepto de competitividad. Al contrario de leyes similares en países más avanzados donde se regula y limita el campo de acción de los sectores que comprenden la actividad turística, aquí se omite la regulación de actividades importantes que inciden; unas en la rentabilidad del turismo, como es la operación receptiva profesional y otras como la modalidad del tiempo compartido y el todo incluido, en especial éste último que incide de manera importante y negativa en la economía de las comunidades receptoras.

Si en realidad quiere el gobierno federal hacer del turismo una actividad de clase mundial, como lo repite constantemente la Secretaría de Turismo, será necesario fomentar las leyes que nos abran camino hacia ese fin. He aquí un ejemplo de ley de una provincia española que opera de manera similar a nuestro turismo.

### *Ley General de Turismo de Baleares*

El gobierno regional pretende con esta nueva ley mejorar la competitividad del sector para impulsar la recuperación económica.

El documento, que contiene 115 artículos, fomenta las reformas y los cambios de uso.

La Ley General de Turismo de Baleares, o lo que es lo mismo la hoja de ruta de la comunidad en materia turística para los próximos 20 años, ha pasado hoy su último trámite administrativo. El Parlamento regional ha aprobado definitivamente el texto tras incluir 75 enmiendas de común acuerdo con la oposición.

La nueva normativa, compuesta por 115 artículos, recoge medidas para eliminar las trabas administrativas, regular la reconversión de los establecimientos obsoletos y mejorar la «competitividad» del sector para así impulsar la recuperación económica de Baleares. El objetivo último: consolidar el archipiélago como destino turístico de referencia a nivel internacional.

He aquí los 9 puntos clave de la Ley General de Turismo de Baleares:

1. Medidas para fomentar la creación de puestos de trabajo:
  - Se incentiva el aumento de categoría de los establecimientos turísticos.
  - Se fomentan las reformas y los cambios de uso (condicionado a la reforma integral del edificio y a la cesión al Ayuntamiento del 5% del presupuesto para inversiones en la zona).
  - Generar confianza para atraer a grandes inversores.
2. Ley proteccionista:
  - Promueve la actuación en suelo urbano y no la ocupación de más suelo.
  - Premia la reconversión y rehabilitación.
  - Permite que las posesiones ubicadas en cualquier suelo se destinen a turismo rural con el objeto de recuperar patrimonio y diversificar el producto y la oferta.
  - Es más restrictiva que la LGT de 1999 pero más ágil y otorga seguridad jurídica al sistema.
3. Favorece el aumento de categoría de los establecimientos a 4 y 5 estrellas:
  - Regula los establecimientos turísticos coparticipados (condohoteles) pudiéndose dar sólo en establecimientos con un mínimo de 3 estrellas superior o tres llaves.
  - Limita las empresas turístico-residenciales a establecimientos de 5 estrellas.
  - No exige intercambios de plazas en algunos supuestos de ampliaciones o nuevos establecimientos de 4 y 5 estrellas.
  - Permite aumentar la edificabilidad posible para modernización de establecimientos de 4 y 5 estrellas.
  - No permite nuevas inscripciones de establecimientos de menor categoría de 4 estrellas, salvo en hoteles de ciudad que podrán ser de tres.
4. Novedades que afectan a la oferta complementaria:
  - Incorpora diversos puntos comunes a todo tipo de establecimientos que afectan de forma positiva a la oferta complementaria.
  - Se incentiva el gasto en la oferta complementaria al regular el «todo incluido» impidiendo sacar del establecimiento comida y bebida.
  - Se regulan actividades turísticas «complementarias» como turismo activo, centros turísticos lúdicos, deportivos, culturales, etcétera.
5. Ley municipalista:
  - Crea herramientas para facilitar y acelerar las actuaciones a realizar en las zonas turísticas, siempre y cuando sea voluntad del Ayuntamiento.

- Los ayuntamientos pueden declarar actuaciones y/o proyectos de interés turístico municipal.
  - El informe del Ayuntamiento para el cambio de uso es preceptivo y vinculante.
  - El uso turístico en cualquier edificio catalogado debe tener el informe favorable del Ayuntamiento si la catalogación es municipal.
6. A favor de los consells insulars:
- Se permite que los consells declaren actuaciones de interés turístico insular.
  - Redacción de su plan de desarrollo turístico para mejorar el destino.
  - Necesidad del informe del consell para proyectos emblemáticos y singulares.
7. Obligatoriedad de planes de modernización permanentes a toda la planta hotelera:
- Plan de modernización y calidad a todos los establecimientos turísticos y en el plazo máximo de 4 años para hostales, hostales-residencia, pensiones, campings, hoteles de 1 y 2 estrellas y apartamentos de 1 y 2 llaves. Si a los 4 años no se han modernizado, pasan a baja temporal.
  - Se obliga al establecimiento que ofrece «todo incluido» a que tenga un plan de calidad específico.
  - Plan de calidad a las estancias turísticas en viviendas.
8. Eliminación de la oferta ilegal:
- Se incrementan las sanciones en un 30%.
  - La existencia de la ventanilla única será básica para la coordinación entre las administraciones en los aspectos referentes a oferta ilegal, alegal, intruismo y competencia desleal.
9. Eliminación de trabas administrativas:
- Se acaba con la sobrerregulación que desincentivaba la inversión en el sector turístico: la nueva ley aclara y simplifica para dar seguridad jurídica y confianza.
  - No es una ley repleta de excepciones: las únicas que se recogen están avaladas por informes vinculantes de cada una de las administraciones competentes.

### *La Política Nacional Turística –2013–*

El evento fue una fiesta cívica donde la política fue la protagonista. El motivo: el anuncio presidencial de su política turística para el país por los próximos seis años. Que aun cuando se anuncia como una «política de Estado», no lo es, cuan-

do su expectativa de vida es de un sexenio. Las políticas de Estado trascienden los periodos políticos y van más allá de los hombres mismos.

«En política, la forma es fondo»; sentenció uno de los grandes políticos mexicanos de los últimos tiempos; don Jesús Reyes Heróles. Por lo que, debemos saber interpretar políticos y legos, es el verdadero significado de la visita presidencial, con todo el boato, dispendio y sumisión que se desplegó antes, durante y después del acto oficial.

Comenzando por las personalidades sobre el estrado y las que tomaron la palabra en el micrófono oficial, debemos interpretar la otra política, la que no se dijo que se vendría a ratificar en la rivera de la grande Bahía de Banderas. Presencias y ausencias, ese fue el mensaje para los mexicanos. Ese fue el mensaje que se quiso proyectar, independientemente de las cuatro directrices que en materia turística se anunciaron. No estuvo presente la hotelería nacional pero sí la española.

Se notó la ausencia de organismos de turismo, pero se proyectó a la Confederación Nacional de Cámaras de Comercio, no hubo lugar para los operadores de turismo receptivo mexicanos, pero habló el representante de la dualidad «operador turístico-hotelero» de una cadena hotelera extranjera.

Un hombre del turismo, con calidad moral para hacerlo, escribe: «La presencia del señor Fluxá, presidente de un grupo hotelero español, en el estrado, debe ser criticada y rechazada por toda la industria del turismo en México, porque no es admisible que un extranjero venga a decirle al presidente lo que debe de hacer. Que se lo diga un mexicano vale».

La instrucción presidencial, es clara; habló la secretaria de Turismo, señora Claudia Ruiz Massieu: «Hacer de México una potencia turística de clase mundial». Luego, el propio presidente de la República expuso a grandes rasgos en qué consisten los cuatro ejes de su política.

Rescatamos algunas acciones de política que se desea implementar: innovar, ser competitivos, diversificar la oferta e identificar los nichos para cada producto turístico. Se habló de buscar el desarrollo económico-social en las comunidades anfitrionas y difundir nuestra cultura e identidad. De apoyar a las pequeñas empresas turísticas y practicar un turismo sustentable.

Muy importante, se habló de certificar los establecimientos de servicios turísticos y potenciar lo que ya tenemos: lo que existe haciendo de los destinos turísticos «sostenibles y sustentables».

La política del gobierno federal estimulará la promoción, el fomento y la inversión a través del crédito y la coordinación transversal entre la Sectur y otras secretarías de Estado. Se protegerá el patrimonio cultural y nuestra identidad histórica, incluyendo la gastronomía.

Mucho de lo que se escuchó se había escuchado al inicio de otras administraciones. Sin embargo, se dijeron algunas cosas nuevas que merecen nuestra atención y seguimiento: «se creará una comisión de turismo con varios secretarios, encabezada por el propio presidente de la República». Algo similar a lo que ya en el pasado se intentó con la comisión intersecretarial de turismo.

Algunas preguntas flotan en el aire después de analizar con detenimiento las directrices de la Política Nacional Turística, pues para aplicarse se requiere de un marco legal adecuado, es decir, políticas públicas mediante una Ley Federal de Turismo actualizada a los requerimientos de un turismo moderno; se necesita normatividad para acotar ciertas actividades que giran dentro o alrededor del turismo, tales como el negocio inmobiliario-turístico, el tiempo compartido o propiedad fraccional, el todo incluido en los hoteles y la actividad restaurantera.

La actual Ley General de Turismo, aún sin estrenarse por falta de reglamento no contempla actividades del turismo como las mencionadas arriba. ¿Cómo entonces se podrá alcanzar un turismo sustentable con responsabilidad social? ¿Cómo se podrá fomentar el conocimiento de nuestra cultura y nuestra rica gastronomía con un turismo enclaustrado en los hoteles de playa? ¿Cómo se «potencializará» lo que existe, si lo que existe inhibe las actividades comerciales relacionadas con el turismo?

Bien que México se comprometa a la seguridad de sus visitantes, bueno que nos esforcemos por recibirlos con la hospitalidad de nuestra gente, extraordinario que se mejore la infraestructura y el desarrollo urbano de nuestros centros turísticos, pero: ¿Cómo se le dará vida a la economía de ciudades como Cancún, Puerto Vallarta, Mazatlán donde la gran mayoría de sus habitantes viven en infiernos reales frente a paraísos artificiales? Ya que no se mencionó tampoco, va la pregunta: ¿Cuáles serán los indicadores que usará la Sectur para alcanzar la calificación de «potencia de clase mundial»? Porque con el perfil del turista que el país viene atrayendo será un tanto difícil de lograrlo.



*El turismo en México y sus carencias –2014–*

*El fin del turismo es generar bienestar y desarrollo. El turismo es un medio para que la comunidad tenga un desarrollo sustentable y mejore su calidad de vida.*

Bellas frases contenidas en el documento elaborado por el Consejo Nacional Empresarial Turístico (CNET) en el año 2005, con el propósito de convencer a los candidatos a la presidencia de la República de aquel entonces, de la necesidad de aplicar cambios en la política turística del país. Los anteriores conceptos forman parte del documento titulado «El turismo, el gran negocio para México» (CNET, 2005).

Dicho documento establece condiciones para lograr un crecimiento del negocio del turismo, con los consabidos ingresos de divisas, creación de empleos y beneficios económicos y fiscales. En el 2005 el CNET establecía una meta probable para el 2012: «Incrementar en un 60% la llegada de turistas al país. Un 80% en la balanza turística. Elevar en un 95% la captación de divisas por el turismo y aumentar en 50% la inversión anual privada. Que el turismo alcance el 9.2% del PIB nacional».

«La meta para el 2012: 35 millones de turistas. Ingresos por turismo por 22,985 millones de dólares. Gasto promedio de 955.60 dólares. Elevar los empleos a 2,332 miles».

No menciona, sin embargo, un tema que está ausente de todas las agendas oficiales, académicas y del sector privado: cómo lograr que los beneficios del turismo alcancen a un mayor número de ciudadanos en las comunidades receptoras.

La historia reciente, nos dice, que: ni los señores candidatos se convencieron de la propuesta de los empresarios, ni la realidad nos ha llevado más allá de la mediocridad. El turismo en México ha crecido por debajo de la media mundial durante los últimos diez años.

Pero independientemente de que el turismo no haya crecido al ritmo que crece a nivel mundial, sus beneficios no han permeado aún a las comunidades donde se ejerce. En México, las políticas públicas son dirigidas a la atracción del turismo masivo sin prejuicio sobre la calidad y potencial económica del mismo. Es por ello, que el turismo en México no ha cumplido cabalmente con su finalidad. En los centros turísticos de nuestro país prevalece la precariedad junto a la abundancia; el éxito económico frente a la inequidad social, el abuso del patrimonio común frente a la falta de responsabilidad social.

La visión de los gobernantes se ha centrado en la simple creación de empleos descuidando la legítima distribución equitativa del gasto turístico. Los políticos declaran al turismo como prioridad nacional, promesa que jamás traducen en un mejor nivel de vida para el grueso de la población. Las políticas públicas ignoran la finalidad del turismo que sería fomentar el surgimiento de pequeños empresarios turísticos que participaran de los beneficios de un negocio que se realiza con el patrimonio comunitario.

No es aventurado decir que los políticos que manejan el turismo en nuestro país ignoran la finalidad del mismo, descrita ampliamente en un documento normativo producto de la resolución adoptada por la Asamblea de las Naciones Unidas el 21 de diciembre de 2001, el *Código de ética mundial para el turismo*.

Este documento en su capítulo 5, establece: «Las poblaciones y comunidades locales se asociarán a las actividades turísticas y tendrán una participación equitativa en los beneficios económicos, sociales y culturales que reporten, especialmente en la creación directa e indirecta de empleo a que den lugar».

«Las políticas turísticas se organizarán de modo que contribuyan a mejorar el nivel de vida de la población de las regiones visitadas y respondan a sus necesidades. La concepción urbanística y arquitectónica y el modo de explotación de las estaciones y de los medios de alojamiento turístico tenderán a su óptima integración en el tejido económico y social local. En igualdad de competencia, se dará prioridad a la contratación de personal local».

Como es evidente en todos los centros turísticos de México los preceptos anteriores son letra muerta. Y lo que es peor, las autoridades responsables e incansables en seguir el mismo modelo turístico van en busca de números y estadísticas olvidando o desconociendo que aún con los magros resultados se podría hacer mucho más por las comunidades de acogida, a las cuales se les margina de los beneficios de la derrama turística dejándoles únicamente la oportunidad de empleos mal pagados.

En todos los centros vacacionales de nuestro país existen guetos o «ciudades dormitorio», zonas que durante el día parecen fantasmales, ya que adolecen de todos los signos de progreso socioeconómico de nuestras ciudades: bancos, restaurantes, agencias de automóviles, gasolineras, tiendas, supermercados, etc. Zonas urbanas marginadas que alojan a la mayoría de la población de las ciudades turísticas: Acapulco, Puerto Vallarta, Cancún.

Ni gobernantes, ni sindicatos, ni empresarios, ni instituciones académicas hacen nada por cambiar éste estado de cosas. Reuniones, foros, simposios, incluyen en su agenda el tema de la «responsabilidad social del turismo».

Se anuncia con garbo y compostura que el estado de Yucatán recibirá a los ministros de Turismo de los G20, las 20 mayores economías del mundo. Durante las reuniones de trabajo el grupo de los ministros de turismo, mejor conocidos como el T20, intercambiarán puntos de vista para fortalecer el sector, agilizar el flujo de turistas y elevar la generación de empleos e impulsar el desarrollo del turismo sustentable.

Mientras tanto la secretaria de Turismo informa a diestra y siniestra que: «con la expectativa de conjuntar soluciones puntuales para el fortalecimiento de la industria turística, el Consejo Mundial de Viajes y Turismo (WTTC, por sus siglas en inglés) realizará en la Riviera Maya, un ‘evento histórico’: la Primera Cumbre Regional de las Américas, evento que reunirá a más de 500 altos ejecutivos del sector turístico del continente».

Así mismo, y para no quedarse atrás, el gobernador de Quintana Roo, anunció que el X Foro Nacional de Turismo en la Riviera Maya. Entre los temas a tratar: «se realizarán conferencias y mesas redondas para reflexionar sobre los problemas que inhiben el crecimiento del turismo en México». Entre otros temas que se anuncian, no se encuentra el que debería ser prioridad de los gobernantes: la equitativa distribución de los beneficios del turismo para las comunidades, no únicamente para los empresarios del sector.

México, a través de su industria turística tiene una deuda social enorme; la pobreza que incide en los centros turísticos y que significa con mucho la mayoría de la población. El abuso al patrimonio social: montañas, zonas costeras, manglares, arrecifes, ríos y bosques. Patrimonio que se pierde o se escatima a sus genuinos dueños pues en muchos casos son despojados hasta de playas públicas a donde pudiera acceder con sus familias.

Otro de los preceptos del *Código de ética mundial para el turismo*, establece: «Las empresas multinacionales del sector turístico, factor insustituible de solidaridad en el desarrollo y de dinamismo en los intercambios internacionales, no abusarán de la posición dominante que puedan ocupar. Evitarán convertirse en trasmisoras de modelos culturales y sociales que se impongan artificialmente a las comunidades receptoras». ¿Se habrá incluido este tema en algunas de las múltiples reuniones y eventos que ocupan a nuestras autoridades de turismo?

El crecimiento del turismo *per se* no contribuye al desarrollo de las comunidades receptoras. Puede, sí, contribuir mucho a la desigualdad y a la inequidad en la distribución del gasto turístico. Creemos que el turismo debe crecer integralmente; debe crear oportunidades para todos y, principalmente, debe respetar la sustentabilidad, entendiendo, por ello, no sólo los recursos naturales, sino las necesidades y la cultura de los pueblos donde se asienta.

A cientos de miles de jóvenes que buscan su futuro en instituciones públicas de enseñanza turística se les confunde profesionalmente ya sea por falta de programas bien estructurados y vinculados con la industria, instalaciones inadecuadas o por falta de profesores entrenados en el oficio de enseñar. Es por ello, que entran al mercado de trabajo en desventaja ya sea contra egresados de algunas pocas instituciones privadas de enseñanza de hotelería y gastronomía o por personal extranjero que ha acudido a mejores escuelas o con mejores maestros. Es tiempo entonces que la industria turística voltee la mirada a este campo, de lo contrario seguiremos vulnerables ante el crecimiento del turismo.

Existe una máxima que ha sido probada en muchas partes de la tierra: «El turismo sino se cuida, acaba con el turismo». Ese es el desafío.

Hace muchos años, cuando el turismo comenzaba en nuestro país, se instituyó la Escuela Mexicana de Turismo, auspiciada por la Asociación Mexicana de Hoteles y Moteles (AMHM) y por el Departamento de Turismo Federal. Aún llena de carencias esa escuela egresó alumnos que ocupan en la actualidad puestos de grande responsabilidad. Había maestros. En los Estados Unidos la American Hotel Association patrocina el Educational Institute cuya misión es capacitar a trabajadores de la hotelería a través de cursos por correspondencia. En Suiza, la Asociación Hotelera con el apoyo del gobierno suizo mantiene una de las mejores escuelas de hotelería del mundo, la École Hôtelière, en Lausana. En cambio en nuestro país, aun cuando un puñado de universidades privadas forman profesionales en hotelería y gastronomía, abundan las «escuelas patito» que «enseñan» turismo. Así, en general. Como si en estos tiempos las escuelas de medicina egresaran sólo médicos generales.

Fonatur existe para apoyar a los inversionistas y empresarios del turismo, y les pone la mesa para recibir sus inversiones. Muchos de ellos son especuladores, pero no existe un fondo para apoyar verdaderas escuelas de hotelería y gastronomía que son la base del turismo. Tampoco existen programas para certificar profesores capacitados en el oficio, como los hay en países europeos. Si queremos

ingresar a las grandes ligas del turismo mundial las metas de desarrollo deben ser integrales, «no basta el crecimiento en números» necesitamos el desarrollo cualitativo y, sobre todo, sin perder de vista «la finalidad del turismo».

*Turismo: tres visiones y una opinión*

*Desde la óptica nacional –2013–*

**La Secretaría de Turismo.** Que el turismo en México está de capa caída, nadie podría negarlo. Si quisiéramos hacer una analogía con el deporte rudo del cuadrilátero: Literalmente estamos en la lona. La verdad linda y lironda: Estamos como estamos por nuestra incapacidad para administrar nuestro turismo (que, de paso, cada vez es menos «nuestro»). Un modelo turístico obsoleto —como la propia Ley General de Turismo, aún sin aplicarse—, la falta de una verdadera Política Turística de Estado, que surja de los actores del turismo y no necesariamente de la cúpulas empresariales, los poderes fácticos y los intereses políticos.

El turismo en México no ha crecido, por lo que no se puede evitar aplicar el refrán aquel, que dicta: «El que no avanza retrocede», y eso es lo que nos viene pasando desde hace una década. Una Secretaría de Turismo sin músculo para conducir con firmeza; encauzar con sapiencia y sancionar a infractores. Sectur sin poder de convocatoria con otras dependencias como el SAT, que bien pudiera solucionar las «fugas» del turismo que se vende en el extranjero y allá se quedan los recursos financieros. Secretarías de Turismo estatales que prefieren voltear a otro lado para no ver la existencia cada vez mayor de una hotelería informal que desvía recursos; no paga el impuesto al hospedaje y simula su actividad sin aportar a los fideicomisos de promoción.

Sectur sin empeño para coordinar junto con la Secretaría de Economía un marco regulatorio para el nefasto sistema hotelero del todo incluido que puede ser un buen negocio para el turismo, pero un pésimo negocio para el país —en particular en las comunidades anfitrionas.

Secretario(a)s de Turismo que pecan de omisión o desconocimiento del negocio del turismo al permitir la dominancia de los grandes operadores extranjeros que alimentan de turistas al país a un costo exorbitante.

Un instituto promotor, Consejo de Promoción Turística de México (CPTM), sin rumbo fijo, con constantes cambios en su dirección, políticas, estrategias y tácticas... y con resultados cuestionados.

**Las cúpulas empresariales.** El Consejo Nacional Empresarial Turístico (CNET), que aporta su visión del negocio a través de un estudio analítico llamado; Panorama de la Actividad Turística en México, elaborado por un panel de expertos y la participación de actores de la industria mediante consultas que producen el Panel Anáhuac por ser dicha institución académica la responsable de llevarlo a cabo periódicamente. El documento mencionado es valioso sin duda. Es profundo y analítico, sin embargo, omite realidades como los efectos de un turismo no sustentable socialmente que afecta a las localidades receptoras.

El CNET, elaboró un documento llamado «7 ejes rectores, propuestas y compromisos» que fue presentado al señor presidente de México y que en esencia es otra presentación a los análisis reflejados en su Panorama de la Actividad Turística de México del año 2012.

**La prensa escrita.** La revista *Expansión*, en su número 1111 de marzo 15, del 2013, incluye un reportaje titulado «El turismo en años violentos», caen hoteles, viajes por tierra y cruceros. «Regreso a lo básico», dicta en su contenido. «Apostar a traer rusos y chinos no ayudó en los números del turismo en México. La clave está en mirar a Estados Unidos». Sin duda estaríamos hablando de reflexiones interesantes. ¿En dónde estamos equivocados? ¿Qué hemos hecho mal? Son preguntas pertinentes.

El periódico de la industria turística por excelencia; *Turistampa* nos da cuenta en su número del 5 de marzo del 2013, de los resultados del XI Foro Nacional Turístico celebrado en Cancún en un hotel de empresarios españoles. El director del evento, señor Fernando Martí Brito, resumió: «el sector lleva décadas tratando de llamar la atención del gobierno federal y que por desgracia, la declaración de prioridad nacional jamás pasó del discurso. El resultado, en poco más de una década. México bajó del sexto al décimo en los países más visitados del mundo». Este escritor, agregaría que también descendimos del lugar 12 en el año 2000, al lugar 23 en el 2011, en captación de divisas.

Caben un par de preguntas entonces: ¿De qué han servido 10 foros nacionales de turismo anteriores al último? ¿Qué políticas públicas se han provocado con los resultados de 10 foros? ¿Qué hacen tantos políticos, desde regidores, alcaldes, gobernadores, legisladores, secretarios de turismo y el mismísimo presidente de la República en un foro de turismo?

**La opinión.** En nuestro pequeño universo de ambigüedad entre un pueblito mexicano de pescadores a la orilla del mar y una ciudad media plena de carencias, el turismo también ha fracasado. No para todos, sin embargo. Algunos habrá que les haya ido muy bien. Cientos de miles hay que no les ha ido tan bien.

Vemos con asombro, quienes aquí vivimos que cada semana, nuestros jorguines de la promoción se sacan una nueva idea de la manga. «Manga ancha deben tener ellos a juzgar por la fecundidad que muestran», —diría con tino, Catón.

No nos nutren con noticias venturosas que nos inclinen a esperar mejores tiempos; nos anuncian honores recibidos, preferencias descubiertas, primerísimos lugares en tal o cual emprendimiento. Pero de aquello que nos importa; futilidad.

Los encargados de promover el turismo hacia nuestra ciudad han fracasado en sus intentos. En el año 2000 la ocupación hotelera de Puerto Vallarta alcanzó 59.19%. Con altibajos entre los años 2005 al 2008, hemos regresado a los niveles de hace una década. Pero lo importante no es tanto el nivel de cuartos ocupados en la ciudad; lo preocupante son los ingresos por turismo que debieran ser mejores y mejor distribuidos en la economía.

En el mundo de las empresas privadas los directivos que no muestran resultados son despedidos sin misericordia; es la vida o la muerte de la empresa. Sin embargo, en una empresa sin dueños con nombre y apellido, lo mismo da. Se intenta, se invierte, se gasta, se declara, se oculta, se omite información y se disimula.

Del principal mal que aqueja a la economía de la comunidad; la inequidad en la derrama del gasto turístico no hablan las autoridades, ni algunos empresarios hoteleros. Un movimiento silencioso ha comenzado a surgir.

El tema llegará a la Cámara de Diputados, si no empujado por organismos afectados de la sociedad civil, sí por la presión social de la población. Si en nuestra ciudad lamentamos más de 200 locales comerciales vacíos en el centro de la ciudad, en Cancún están a punto de cerrar centros comerciales. No es la falta de turismo lo que ocasiona el mal, es la falta de reglas claras que eviten la dominancia y el contubernio; es la simulación de autoridades y ciertos empresarios. Es ante todo una lástima que esto nos ocurra.

**Conclusión.** En ninguna de las tres visiones comentadas se incluye el gravísimo problema de la falta de ética en el turismo según lo establece la Organización Mundial de Turismo y la misma Ley General de Turismo de México. El sistema

del todo incluido en los hoteles ni es ético, ni es sustentable, ni se enmarca en un principio de solidaridad social.

Alejandro Morones Ochoa, ex subsecretario de Operaciones, en la Secretaría de Turismo, escribe sus reflexiones en el periódico *Turistampa* (2006):

El primero de diciembre desperté muy emocionado porque había soñado algo que me parecía imposible durante tantos años que he caminado por la actividad turística.

En mi sueño me encontraba con una Secretaría de Turismo la cual había sido reestructurada y por primera vez tenía facultades para intervenir en las decisiones de otras Secretarías, tal como correspondería al eterno slogan de que la actividad turística es una actividad prioritaria.

En mi sueño veía que había una coordinación para implementar una política aérea que favoreciera realmente el desarrollo de los destinos turísticos actuales y sirviera como un instrumento para fortalecer otros incipientes: se participaba también en la política de tarifas aéreas y más aún se podía intervenir en la regulación de los aeropuertos concesionados.

En forma sorprendente había una coordinación estupenda con la Secretaría del Medio Ambiente en donde se lograba que los nuevos proyectos se aprobaran en función de la conservación del medio ambiente, pero buscando soluciones que permitieran hacer las cosas, con ello, se lograban nuevas inversiones que rompían con el esquema de buscar la mayor densidad de construcción con menor costo, sacrificando el medio ambiente y afectando la imagen turística de México.

Y, finalmente en mi sueño, era una Secretaría de Estado con presencia propia y con dos instrumentos de desarrollo: Fonatur, el cual recuperaba todas sus funciones porque lograba obtener recursos del impuesto DNI, ya que la Secretaría de Gobernación acordaba que la remodelación de Migración se daba por concluida.

Con estos recursos, Fonatur volvería a dar créditos para fomentar desarrollos turísticos medianos y pequeños y se volvía a involucrar en desarrollos integralmente planeados y, por otro lado, dejaba de vender sus activos para poder pagar su costo operativo.

El otro instrumento, el Consejo de Promoción Turística, no me la van a creer, pero soñé que su Consejo era manejado por empresarios y lo más asombroso es que había una participación de peso por peso, con lo cual se profesionalizaba la promoción sin llegar a una pulverización, sino con objetivos claros y precios derivados de un buen análisis de mercado.



Pero, ¡Oh! Sorpresa, desperté y lo que me encontré fue la triste realidad: la Secretaría de Turismo era una dependencia débil, sin músculo alguno para luchar frente a otras secretarías a favor del turismo; el Consejo de Promoción Turística caminaba sin rumbo —de tumbo en tumbo—, sin liderazgo —cinco directores en un sexenio— y sin presupuesto suficiente, mientras tanto México se convertía en un país maquilador de turismo en su propio territorio.

Hasta aquí los sueños de don Alejandro Morones Ochoa. ¿Qué realidad nos espera?

No hace mucho, el entonces secretario de Turismo, Rodolfo Elizondo, declaró: «Es el caso de algunas compañías hoteleras españolas, que vienen a México a hacer lo que en su propio país no se les permite», aludiendo al poco respeto por la sustentabilidad y a la compra de voluntades políticas para construir hoteles donde no se debiera.

## Causas y efectos en el turismo

El turismo es una metáfora que todo mundo cree conocer. He ahí su principal vulnerabilidad. El turismo es víctima también del lenguaje. Es un fenómeno tan complejo que tratando de definirlo se llega a la confusión. Nadie se ha puesto de acuerdo si el turismo es una industria o un acto de comercio, por ejemplo. Turistero se le llama a alguien que trabaje en dicha actividad, sea éste agente de viajes, inversionista, administrador hotelero o proporcione servicios al turista.

Si para fines de entendimiento internacional, el Consejo Mundial de Turismo ha desarrollado una definición, en la práctica el turismo adquiere otras dimensiones. Si bien, es un fenómeno social, sus resultados son económicos, culturales y antropológicos, ya que estos inciden en el carácter y actitud de los ciudadanos en los destinos de acogida. El turismo también afecta el entorno físico y el medio ambiente. Es por ello, que se dice que el turismo puede acabar con el turismo.

Por lo tanto, el turismo tiene varias facetas; es glamoroso y seductor, pero también puede ser nocivo; sus secuelas sociales y culturales sobrepasan con frecuencia los beneficios económicos. El turismo evoluciona constantemente en los mercados en que se mueve: la oferta, la competitividad y la capacidad de

adaptación a una metamorfosis continua. Evoluciona de manera natural ya que depende del gusto y la satisfacción del turista, y estos intangibles son producto a su vez del entorno socioeconómico-cultural en los destinos de origen.

Los conceptos anteriores le interesan a los estudiosos del turismo y a los académicos en los centros de enseñanza. El turismo en la vida real es algo más tangible e inmediato. ¿Por qué si el turismo trae tantos beneficios —como nos dicen los gobernantes—, estos no se materializan en la comunidad? ¿Por qué no se refleja el considerable gasto turístico en el estándar de vida de las comunidades de acogida?

Nosotros creemos en las bondades del turismo, pero también creemos que es una actividad que en nuestro país ha sufrido por falta de reglamentación. Creemos que se ha perdido de vista la finalidad del turismo. El verlo sólo como creador de puestos de trabajo, es a nuestro entender una visión miope. Los ingresos por turismo debieran servir para crear riqueza en las comunidades, no para fomentar pobreza y miseria como actualmente sucede. Tememos entonces que el modelo turístico de México es obsoleto y no responde a las necesidades de su población.

Las autoridades tienen la obligación de fomentar la economía nacional y por tanto, de conocer el fondo de esa actividad económica. Todavía no hemos visto que nos digan el factor de «fugas» que sufre nuestro país. Se nos informa a través de estadísticas manipuladas los ingresos de visitantes, su procedencia, su gasto y demás datos, pero no sabemos cuándo sale del país —o cuánto deja de entrar— por efecto de prácticas de compañías transnacionales que realizan sus ventas fuera de nuestras fronteras.

Se discute públicamente el *ranking* de nuestro país en cuanto a recepción e ingresos por turismo. Se anuncia a bombo y platillo en foros y congresos el número de empleos que dependen de la industria. Pero se enmudece en cuanto a la inequitativa distribución de dichos ingresos; a los bajos sueldos que se pagan en la industria y a las secuelas sociales y culturales que provoca; vicio, laxitud moral y pérdida de identidad.

Miguel Ángel Torruco Marqués, ex presidente de la Confederación Nacional Turística (CNT, organización empresarial de carácter nacional integrada por alrededor de 30 mil socios), explica que la potencialidad turística de una nación no se mide con base en el número de turistas, sino en el de las divisas captadas. En 1994 México era la primera potencia mundial en captación de divisas; al

cierre de 2008 llegó hasta el 18, a pesar de que ese año es considerado el mejor en materia turística.

Independiente de la definición de la Organización Mundial de Turismo, el turismo es una transacción comercial: la venta de un servicio —o servicios— y la compensación monetaria al valor que se le dé. Por una parte el turismo, o los viajes, es el medio por el cual las personas buscan un auto recompensa ganada mediante su trabajo —actual o acumulado. En la medida en que un destino vacacional llene las expectativas del viajero, el valor de la experiencia vacacional se aprecia. Al contrario, si el centro vacacional ha entrado en un estado de decadencia, su valor se deprecia.

Aquí, entran al juego los grandes y poderosos operadores de turismo del extranjero, cuyo oficio se ha desviado de ser consejeros a ser mercaderes. Hubo tiempos en que los hoteles y las aerolíneas buscaban a sus clientes y hasta los referían al agente de viajes de su barrio. Por ello, se les pagaba una comisión razonable. A los «mayoristas» que hacían su propio esfuerzo mercadotécnico para encausar turismo a ciertas aerolíneas u hoteles, se les pagaba una comisión mayor, pero razonable para el negocio de ambos pilares del turismo.

En nuestros tiempos son los grandes y poderosos operadores del extranjero quienes establecen las reglas, tarifas aéreas y hoteleras, y condiciones. Mientras este esquema no cambie los operadores tendrán la «sartén por el mango». Otras variaciones del esquema persisten en los mercados; como los grupos de hoteles que tienen sus propias agencias, compran asientos de avión y con sus recursos y habilidades regatean tarifas y precios por servicios, estrangulando en muchos casos a los hoteles pequeños que son indefensos ante tal poder.

En materia de promoción turística todo mundo es mercadólogo. En cuanto al resultado del turismo en las comunidades de acogida los expertos desaparecen. Creemos que al turismo habría que analizarlo desde ambos extremos: la mercadotecnia y su función social. No se puede pretender que un centro vacacional tenga éxito si éste no se manifiesta en su urbanización; servicios públicos, transporte urbano, seguridad y espacios de esparcimiento.

Las autoridades y los estudiosos del tema deberían analizar los cauces por donde fluyen los beneficios del turismo y de esa manera promover leyes públicas y reglamentos que privilegien una distribución equitativa del gasto turístico, ya que no es sano ni justo tener gobiernos municipales sin recursos, zonas habitacionales sin servicios, un transporte público vergonzoso y capitalistas opulentos.

Es necesario desarrollar una base estadística y de información turística veraz y oportuna, que apoye la inversión y amplíe el conocimiento de la actividad en apoyo a todos los actores del turismo, antes de que el turismo acabe con el turismo y con la paz social.

### *La piratería en el turismo*

En 2013, se estiman en cerca de 10 mil las unidades de hospedaje informal o pirata en Puerto Vallarta; cantidades superiores se presentan en centros vacacionales como Acapulco y Cancún. Aun cuando el concepto se incluyó en la Ley General de Turismo, aprobada por el Congreso de la Unión, pero aún sin Reglamento por la Secretaría de Turismo Federal, ha ocasionado una situación que propicia el hospedaje informal que afecta a la industria hotelera legal, así como al turismo, pues no garantiza ni calidad de instalaciones, servicios o amenidades que con frecuencia anuncia. Amén de que se eluden impuestos a los tres niveles de gobierno.

La piratería o comercio informal e ilegal existe también en el turismo: hospedaje y restauración. No se conocen cifras oficiales respecto al número real de unidades condominiales que se rentan como cuartos de hotel (sin los servicios de un hotel), tampoco se conoce con precisión el alcance de los negocios de alimentos y bebidas que subsisten mediante el pago de comisiones a personas que lucran con por su posición de enlace y contacto con el turista.

Se especula que el número de unidades de condominios que se rentan para hospedaje del turismo supera al 50% de los cuartos hoteleros formales, de todas las categorías. En cuanto al negocio de los restaurantes, bares y discotecas, la mayoría no podría competir sin el pago de comisiones. Los restauranteros, negociantes de joyería, *souvenir* y curiosidades, se ven obligados a pagar comisión, aun a los cruceros por recomendar los establecimientos que visitan sus pasajeros.

Cobran comisión algunos de los conserjes, los capitanes de botones, los taxistas, los transportistas de *tour*, los OPC, y cuanto ciudadano se encuentre en una posición de proporcionar informes —que vende al mejor postor. Las comisiones se pagan lo mismo en efectivo que en especie e inciden de manera importante en los precios de los menús y servicios pues es el cliente quien al final paga los tributos del sistema. No para ahí el enjuague pues también se paga comisión por los servicios de música, flores, alquiler de mobiliario y cualquier otro servicio para boda que requiera el turista. La situación puede verse desde diferentes pers-

pectivas, pero desde un punto de vista ético y moral se llama corrupción, situación de la cual no escapa ni la práctica médica ni los hospitales —incluyendo paramédicos piratas que «venden» el paciente o accidentado al mejor postor entre algunos nosocomios.

En descargo, este sistema corrupto se practica en otros destinos turísticos del mundo —lo cual no lo justifica— y, por otro lado, no todos los negocios se prestan a tan inmoral práctica, ni todos los funcionarios o empleados de hostederías exigen comisión por proporcionar información al huésped. Por lo tanto, ni son todos los que están ni están todos los que son.

No habría que confundir el servicio profesional que prestan los agentes de viaje, los guías de turismo y los operadores terrestres, quienes cobrar un justo porcentaje por servicios y no únicamente por referencia. Las agencias, por otra parte, son entes formales que crean empleos y pagan impuestos, no así los informales o piratas.

La piratería y el pillaje al turismo no son visibles pues se ocultan detrás de convenios informales y complicidades, pero afecta negativamente al visitante pues las recomendaciones no siempre son para los mejores establecimientos sino para aquellos que pagan más al informante. Por la naturaleza de la mercancía implicada: servicios intangibles, las decepciones y los abusos no son reportadas a la Procuraduría del Consumidor y, por lo tanto, no existe un registro que pudiera indicar la incidencia y su alcance.

Ejemplo deshonroso para nuestro destino turístico es la trampa que mantienen en la llegada internacional del aeropuerto algunos promotores de tiempo compartido, donde se han escenificado incidentes vergonzosos en contra de visitantes nacionales e internacionales sin que ninguna autoridad se dé por aludida.

Recientemente, en San Miguel Allende, en el acto de la toma de protesta de la nueva mesa directiva de la Asociación de Hoteles y Moteles de San Miguel de Allende, el presidente nacional de la referida asociación el doctor Armando Uribe Valle solicitó a las autoridades estatales y municipales su apoyo para atender el problema de competencia desleal que hay en el municipio en el ramo de hospedaje y, ante esto, las autoridades confirmaron su apoyo para buscar que estos comercios se regularicen.

Uribe Valle, declaró que este tema lo ha señalado reiterativamente a las autoridades correspondientes como lo es la Secretaría de Hacienda para que a través de sus convenios de coordinación que tiene con la secretarías de Finanzas

de los Estados tomen cartas en el asunto, lamentablemente ni en muchos estados de la República que se presenta esta situación tenemos una respuesta positiva, pero no dejaremos de quitar el dedo del renglón.

En San Miguel Allende el número de habitaciones formales es igual al de irregulares. La situación es semejante a la de Acapulco y en la reciente desgracia sufrida en ese destino, de los 70 mil turistas varados de los cuales solamente 18 mil estaban en hoteles, el resto eran turistas que estaban o en tiempos compartidos, condominios o en oferta extra hotelera, ahí la situación ya es dos a uno 20 mil habitaciones formales contra 30 mil informales y en un destino turístico cultural tan importante como lo es San Miguel de Allende, hoy estamos a la par uno a uno y la autoridad no lo ve.

Quién ve esto exclusivamente, pues son los que van a rentar una casa, departamento a través de medios electrónicos, revistas, etcétera y la autoridad en el nivel que le corresponde no ve esta situación que nos preocupa porque con esta nueva reforma fiscal que se viene la brecha entre lo que se tiene que pagar formalmente y lo que se deja de pagar en la competencia desleal hace todavía más atractivos los precios de esta oferta extra hotelera.

Explicó también que en dos ocasiones hemos hecho estudios concretos presentados a la Secretaría de Hacienda donde se indicó una lista de ofertas de hospedaje que se pidió se verificara, pues puntualizó que no todo lo que se anuncia en internet es informal, pero necesitamos que nos apoyen, porque sí existe el tiempo para realizar auditorías a las empresas ya establecidas pero no para registrar nuevos contribuyentes, por ello, en su intervención en la toma de protesta aprovechó para informar sobre esta situación y pedir el apoyo de las autoridades.

Ante esto, el gobernador del Estado, Miguel Márquez, dijo: «No conocía esta situación, pero sin lugar a dudas hay que atenderla y dar solución». A su vez el secretario de Turismo del Estado, Fernando Rivera Rocha, dijo, que por instrucción del gobernador del estado se atenderá de inmediato esta situación, «compartiéremos con el secretario de Finanzas esta preocupación del presidente nacional de los hoteleros».

Mencionó, Rivera Rocha, que y en el caso de la Secretaría de Turismo no existe competencia fiscalizadora, pero que apoyarán el bienestar de los empresarios que en este caso son los hoteleros que tienen establecimientos formales y que pagan impuestos de tal manera que lo que harán de inmediato es compartir con el secretario de Finanzas del Estado, pero que debido a que la fiscalización

también es una responsabilidad municipal, habrán de hacer los acuerdos o los convenios con el municipio, para atender esta problemática que es principalmente en el municipio de San Miguel de Allende, a través de un análisis completo para determinar si esto tiene alguna condición similar en algún otro tipo de destinos turísticos de Guanajuato y actuar de la misma manera.

Se combate, sí, el comercio informal y callejero, sea éste la venta de joyería fraudulenta, artesanía o alimentos. Sea ésta en lugares de reunión de turistas o en playas públicas. Sin embargo hace más daño la piratería y el pillaje que el comercio informal.

Debería ser esta una preocupación de la Dirección de Turismo Municipal, si el alcalde en turno exigiera a sus funcionarios un programa de acción para identificar y resolver los problemas que inciden en la actividad turística en lugar de «navegar de muertito» duplicando acciones u ocupándose de proyectos intrascendentes.

Sin embargo, no sólo no se hace nada, sino que se fomenta al no existir en la ciudad un sistema generalizado de información al turista como existen en todas las ciudades turísticas del mundo. Al no existir la facilidad de informarse, el vacío lo llenan los OPC callejeros que han encontrado en la venta de información un lucrativo *side business*.

En un número reciente de la publicación *Turistampa*, apareció un Editorial con el tema «La piratería en la hospitalidad». En él se da cuenta de lo siguiente:

Vivimos en un país en que la piratería es tan abundante y los intentos verdaderos por detenerla son tan escasos que cada día son más las actividades en que está presente. No solamente son los discos, los videos y los libros en que abunda la piratería. En la actualidad hay negocios de alto nivel en que la piratería ha entrado con la intención de quedarse para siempre.

Otra área donde la piratería está haciendo estragos desde hace unos pocos años es la hotelería. Cada vez son más los hoteles «pirata». ¿A qué me refiero con eso? A aquellas casonas, condominios, departamentos y hasta autobuses que funcionan como hotel sin pagar ningún impuesto.

Por ejemplo, una persona compra un condominio en un destino de playa y se lo «comercializan» cuando no lo está usando. Los administradores lo que hacen es hacerlo disponible a turistas y estos se hospedan a un precio bajo sin ninguna garantía y muchas veces sin ningún servicio, en detrimento del turismo y la hotelería.

Tal vez algunos piensen que esa hotelería pirata no es un problema. Sin embargo, cualquiera de las asociaciones de hoteles podría darles información sobre lo grave del problema: son miles de establecimientos y miles de habitaciones que se ofrecen hasta por Internet a los turistas. Uno no puede evitar la libre competencia, pero sí se podrá buscar que esos establecimientos regularizaran su servicio.

Nunca como ahora se hace necesario y justifica plenamente la reestructuración administrativa de los ayuntamientos turísticos para elevar a categoría de Secretaría u Oficialía Mayor a la actual Dirección de Turismo Municipal; dotarla de recursos económicos y recursos humanos capaces de aglutinar a todos los actores de la industria y el comercio para mejorar el producto, al mismo tiempo que se promueva con eficacia la inversión productiva en hotelería para lograr la creación de empleos multiplicadores que mejoren la economía de la comunidad en su conjunto y no sólo la de los grandes inversionistas.

### *Hotelería y Turismo*

Sé muy bien que sería algo utópico, pero también sé, que sería algo necesario. Que los partidos políticos que postulasen candidatos a la alcaldía de los municipios eminentemente turísticos, recibiesen un curso profiláctico sobre turismo. De esta manera podrían entender mejor la complejidad de ese fenómeno social y tal vez comprender qué hotelería y condominios residenciales, están muy lejos de ser lo mismo.

La hotelería pertenece al ámbito turístico y los condominios residenciales al de los bienes raíces.

**Razones económicas.** La ecuación es muy sencilla: un hotel genera flujo de visitantes durante todo el año, así, un establecimiento en un destino de playa, de cien habitaciones, trabajando al 75% anual, mantiene ocupadas 27,375 cuartos/noche. Si la estancia promedio anual de este hotel es de 4 noches y la ocupación es doble (dos personas por cuarto), estaría generando 13,687 huéspedes/turista al año. Si además, este hotel opera con el sistema tradicional (plan europeo) en que operan la mayor parte de los hoteles del mundo, esos trece mil y pico de turistas derramarían su gasto en: tiendas, restaurantes, paseos, taxis.

Si el gasto promedio de un turista fuese de 70 dólares por día, la derrama alcanzaría la cantidad de 9'579,500 de dólares. Además, un hotel de 100 habita-



ciones con todos los servicios, daría empleo a 100 personas, quienes a su vez multiplican la derrama del gasto turístico en la comunidad.

Los datos de la Sectur reflejan que un millón de dólares invertidos en turismo genera 49 empleos directos, más los indirectos. En cambio un edificio residencial con cien departamentos y posiblemente la misma inversión, no genera flujo de visitantes (salvo los propietarios) y posiblemente un 25% de los empleos.

Ahora, en cuestión de infraestructura urbana, ambos negocios requieren del mismo tipo de servicios; vialidades, agua, electricidad, drenaje, recolección de basura, seguridad pública, etcétera.

Si un alcalde o un director de planeación urbana comprendieran esta ecuación, sabría que estaría haciendo un mal negocio para la ciudad fomentando la construcción de condominios residenciales en lugar de hoteles.

Si a esta ecuación se le agrega que la construcción de residencias se hace en zonas de alto riesgo y/o en lugares que afectan la sustentabilidad de la ciudad, el costo de este modelo de crecimiento no significa desarrollo, sino lo contrario.

Estaríamos llegando al punto, sobre la base de esta reflexión, que las autoridades han actuado con supina ignorancia o ventajoso interés. O ambas culpas a la vez (recién metieron a la cárcel a alcaldes y regidores de varias ciudades españolas, por peculado en el cambio de uso del suelo, autorizado para construir residencias).

El negocio inmobiliario en destinos turísticos es uno de oportunidad. Los tiburones del capital esperan siempre a que un destino turístico esté maduro para invertir. De los hoteles obtienen sus clientes y del patrimonio social, que es el entorno (playas, montañas, pueblo, gente, infraestructura de servicios, entre otros), obtienen sus ganancias. El modelo se repite en muchos destinos turísticos del mundo. Los especuladores llegan, construyen, venden y se van. A la comunidad huésped le dejan los problemas derivados de la efímera bonanza causada por la construcción.

Mientras que un hotel recluta, entrena y profesionaliza a su personal (operación, ingeniería, cocina, comedores sofisticados, etcétera), un condominio residencial lo más que puede hacer es contratar camaristas, jardineros y chóferes, es decir, el estrato más bajo de trabajadores. Esta es la explicación a la demanda de los hoteleros a quienes no se les ha tratado con las mismas reglas del juego.

*La hotelería tradicional*

La comunidad y sus autoridades deberían reconocer a la hotelería como el pilar del turismo; son los hoteles los que, con el flujo de huéspedes que fomentan, mantienen a las líneas aéreas volando; son los hoteles los que realizan el gasto promocional del destino y le dan empleo a la población. Son los hoteles los que consumen productos y materia prima, manteniendo así la vida comercial de la ciudad. La hotelería es la base de la estructura de servicios que llamamos Turismo y sino existiesen hoteles tampoco habría restaurantes, tiendas para turistas, taxistas, etcétera.

*Política turística*

Ante esta situación es evidente lo que por años hemos reclamado: el desarrollo y aplicación de una Política Turística Municipal, que establezca los parámetros de Puerto Vallarta que la comunidad quisiera a corto, mediano y largo plazos.

Lo ideal sería encontrar un sano equilibrio entre los segmentos y si bien los condominios residenciales existen y existirán en todo destino turístico, estos no deberían significar el producto principal, que como ya dijimos, debe ser la hotelería tradicional. Si bien sería muy difícil aplicar una política de esta naturaleza en una economía libre como la que gozamos en este país, la autoridad municipal podría enfocar sus esfuerzos promocionales para atraer inversión hacia los segmentos necesarios; negocios que signifiquen el mayor beneficio para la comunidad, por otra parte cuentan con la herramienta-ley más eficaz: un Plan de Desarrollo Urbano que contenga la filosofía que se busca.

Cuando no existen estos lineamientos y el crecimiento se deja al azar, el resultado no siempre es feliz; ahí tenemos en Puerto Vallarta un segmento, el inmobiliario, que está sobrepasando en importancia a la hotelería. Claro que estas inversiones benefician a la economía de la ciudad, pero mucho menos que los hoteles pues no crean empleos suficientes, ni invierten en promoción de manera constante, ni realizan consumos de insumos, pues no fomentan flujo de visitantes.

*Los observatorios turísticos*

Se trata de otro proyecto que ha vivido en mis reflexiones sin encontrar el eco necesario, tal vez por falta de comprensión sobre la verdadera necesidad de conocer los indicadores del turismo para tomar decisiones acertadas.

Son los estudios profesionales los que pueden dilucidar el impacto real de los segmentos del mercado turístico: hotelería tradicional, tiempo compartido, todo incluido, cruceros, restaurantería, comercio informal, hotelería informal; información que serviría tanto a las autoridades, empresarios e instituciones de enseñanza.

Los fideicomisos de turismo podrían financiar parte de su costo de operación y las universidades en la ciudad estructurar y asesorar en su operación. Mientras no tengamos información fidedigna y oportuna se corre el riesgo de navegar a la deriva.

### *La hotelería informal*

No debiera soslayarse un problema creciente en la ciudad: la hotelería informal. Existe un número importante de unidades habitacionales que se ofertan en el mercado para rentarse como hotel. Estas operaciones además de que no pagan impuestos, con frecuencia sorprenden a turistas ilusos que se desengañan una vez estando en la ciudad, pues no cuentan con estándares de calidad, ni servicios comparables, mucho menos commensurados con las tarifas que cobran. La Dirección de Turismo Municipal en conjunto con la Asociación de Hoteles y la Secretaría de Hacienda debiera tomar cartas en el asunto pues significan una competencia desleal, similar al comercio ambulante en cuanto a los comerciantes establecidos.

### *Un gran destino, dos economías*

Leíamos hace poco que la economía mexicana va a dos velocidades; una abona al crecimiento de la productividad en tanto que la otra le resta. Este fenómeno que es fácilmente identificado por especialistas en economía macro es posible que pase desapercibido por el grueso de la población, que se limita a sufrir sus efectos.

Este concepto se puede aplicar sin dificultad a la industria del turismo; una actividad que produce riqueza; crea empleos y nos apabulla con las mismas estadísticas, indicadores y tendencias sin que en realidad nos digan algo. De hecho, un diagnóstico certero elaborado por economistas serios, podrían arrojar luz para enfocar políticas públicas que ahora hacen mucha falta.

La aportación del turismo al producto interno bruto del país se propone cercano al 8%, mientras que en algunas ciudades vacacionales la actividad engloba hasta el 90% de la economía.

¿Adónde se va el dinero que aporta el turismo? Es una pregunta que sólo los economistas podrían responder. Un observador ciudadano se limita a ver tendencias, indicadores, estadísticas y numeralia que no explican la ausencia de circulante en los negocios fuera de los hoteles, la aviación y el transporte en general.

Mientras que en las ciudades-destinos vacacionales se reportan incrementos en la afluencia de turistas, aumento en el gasto de los mismos y se informa sobre nuevos vuelos que llenarían las habitaciones disponibles, la mayoría de los restaurantes continúan dependiendo de residentes estacionales que ocupan sus condominios, residencias y otros medios de hospedaje fuera de los hoteles tradicionales.

En ciudades-destino como Cancún, Puerto Vallarta, Los Cabos, Mazatlán y Acapulco (los tres últimos en menor grado), el número de locales comerciales turísticos vacíos se incrementa por falta de compradores, inversionistas hoteleros, transportistas y agentes receptores de turismo se ufanan de las buenas temporadas.

Así, mientras la economía de la hotelería incluyente crece a velocidad que le permitirá superar los mejores indicadores de los últimos años (todo mundo habla del 2008), la economía del comercio y la industria de restauración turística se mantiene a una baja, bajísima velocidad. No sólo no crece, pues no hay nuevos restaurantes, ni tiendas que ofrezcan mercancía de marca, sino que decrece al cerrar muchos de ellos y/o sobrevivir la mayoría por encimita de su punto de equilibrio.

La evidencia está a la vista en ciudades como Puerto Vallarta donde en el centro histórico (por aquello de que está pasando a la historia), se han identificado cientos de locales comerciales vacíos; no han abierto nuevos restaurantes, mientras nuevas instalaciones hoteleras han abierto sus puertas en los últimos dos años.

Quienquiera que se proponga observar verá la evidencia: los contrastes y las contradicciones; la opulencia y la marginación conviviendo. Lujo en las hostelerías, carencia en la población, empleo en los hoteles; desocupación entre profesionistas, profesionales y gente de oficio. Miles de egresados de nuestras instituciones de enseñanza que deben torcer sus anhelos ante la necesidad de empleo.

En una economía global donde la ciencia y la tecnología empujan al mundo a una velocidad impresionante es preocupante la pasividad y permisividad de las

autoridades ya que revela una situación de empresarios y gobernantes incapaces de organizarse y superar sus deficiencias dejando toda la carga a la población.

El turismo debe ir más allá de la simple creación de empleos cual maquiladoras extranjeras beneficiándose de nuestra mano de obra barata. El turismo debe crear riqueza; promover cultura, identidad y nuestros orígenes. Sólo que para hacerlo necesita dejar de actuar como monopolio en los centros turísticos de playa; monopolio que compite ventajosamente con los medianos y pequeños empresarios restauranteros y proveedores de otros servicios a la hotelería.

La competitividad no se encuentra sólo en otros mercados, debe crearse también en su lugar de negocio; con la comunidad, con la sociedad toda. Se trata de construir mercados competitivos y productivos para todos; crear las condiciones para una economía más diversa, más plural, más pujante y más dinámica.

Después de todo, los hoteleros, y con mayor grado los extranjeros, hacen su negocio en un territorio que es patrimonio de las comunidades locales; de ellos son sus playas, sus montañas y su cultura; es decir, todo lo que explotan. Justo sería entonces participar a las comunidades donde operan y dejar de actuar como islas independientes y autosuficientes.

Por ahora tenemos (y sufrimos) dos economías divergentes: la de la hotelería incluyente que retiene a los turistas que visitan la región y la de los empresarios que esperan beneficiarse en grado equitativo de las corrientes turísticas que llegan a su ciudad.

### *Un ominoso segmento de turismo*<sup>5</sup>

La industria del turismo como la conocemos actualmente nació con el impulso del hombre por viajar. Fuese al principio en pos de alimento, o de hacer la guerra, el hombre se ha desplazado desde la oscuridad de los tiempos. En la Edad Media los viajes recibieron un grande impulso por motivos religiosos y surgieron entonces los lugares de hospedaje, en su manifestación más primitiva.

El desplazamiento del hombre por motivos de ocio y salud surgió en el siglo XVIII y a finales del mismo; el primer viaje organizado para un grupo de viajeros. Desde entonces, y después de haber encontrado su nombre: turismo, la indus-

5 Por Héctor Ceballos Lascuráin, consultor ambientalista mexicano y autoridad en ecoturismo. Septiembre de 2014.

tria de los viajes no ha parado de evolucionar. La historia está llena de rutas y ciudades de acogida que pasaron de moda. El turismo también se acaba.

Durante su evolución, el turismo, que tuvo como fundamento el hospedaje, que de hospitales, monasterios, ventas y mesones pasó a los hoteles, se ha desarrollado y segmentado según la motivación, el interés principal y las condiciones de confort que buscan los viajeros. La hotelería es pues la madre del turismo moderno. Sin hoteles no habría aerolíneas, ni restaurantes, ni comercio turístico, ni tantos otros servicios que han crecido a la sombra de los hoteles.

En nuestros tiempos se identifican los segmentos del turismo como; individuales, de grupo *tours*, congresos y convenciones, turismo de negocios, médico, de aventura, ecológico y tantos otros.

También los identificamos por el medio de transporte que usan los viajeros: aéreo, cruceros, de automóvil, de ferrocarril —en otros países—, y por preferencias: sol y playa, cultural, ocio, sexual y un nuevo segmento que nos ha llevado a cuestionarnos la nobleza que por siglos cubrió a la noble actividad del turismo: el vicio.

Desinformación, incultura, ignorancia o sencillamente corrupción señalan a las autoridades de todos los niveles al actuar omisas, tolerantes y hasta facilitadoras de la industria del vicio en sus diversas modalidades, algunas visibles como la venta de alcohol y otras veladas como el negocio de las drogas. Con ello, consientes o no, las autoridades han propiciado el surgimiento de un nuevo segmento del turismo; el segmento del vicio. El vicio que se evidencia en antros, bares, depósitos, misceláneas de barrio, farmacias y en los últimos tiempos; casinos. El vicio que surge como pútrida espuma a la superficie del tejido social y se manifiesta como madres solteras, hijos sin padre, violencia familiar, ausentismo al trabajo y a la escuela y en el inicio de la delincuencia. También se propician las muertes ocasionadas por conductores ebrios y homicidios causados al calor del «vino».

El segmento del vicio se caracteriza por ser de jóvenes, aun cuando de todas las clases socioeconómicas, que duerme de día y se divierte de noche, que no hace compras, ni asiste a eventos culturales. Si compra *tours*, deben incluir alcohol, que la gastronomía y la cultura se ubican entre las últimas de sus prioridades y que forma parte activa en ese otro segmento igual de pérfido: el turismo sexual.

De estos segmentos del turismo en nuestros centros turísticos no nos dan cuenta ni las autoridades municipales ni los fideicomisos de turismo, ni las flamantes OCV. Su naturaleza no es honrosa para contabilizarse entre otros seg-

mentos menos ominosos. Así, nadie sabe a ciencia cierta a cuánto asciende económicamente su monto o cuánto daño hace en costos de imagen pública. Imagen negativa que ahuyenta al turismo que quisiéramos. Es el segmento del pecado que debe esconderse; del que nadie debe hablar y que no se incluye en foros, conferencias magistrales ni mesas redondas. Es el segmento del cual se habla en voz baja al igual que todo lo pernicioso.

Poco importa que algunas de nuestras ciudades turísticas pierdan segmentos de turismo de alto poder adquisitivo; exigente de calidad y afluente para gastar. Menos importa que el hueco dejado por el buen turismo lo llene el turismo de masas; el de paquetes todo incluido. El abaratamiento del centro turístico en un círculo vicioso que amenaza al turismo acabar con el turismo.

Nos informa la prensa que los centros turísticos de playa se inundan en el alcohol, que cada nuevo alcalde rebaza los números de su antecesor en cuanto a la expedición de permisos y licencias. Que la Secretaría de Gobernación ha expedido cientos de permisos para casinos mientras los alcaldes se frotan las manos en espera de su oportunidad. La complacencia de la sociedad la hace cómplice de sus autoridades. ¿Hasta cuándo?

A pesar de leyes, reglamentos, consejos de giros restringidos y demás estorbos legales, el alcalde pueblerino decide; da línea, otorga, autoriza, se voltea para otro lado, finge ignorar. Mientras tanto, la sociedad enferma; la comunidad ciega pretende que todo marcha bien. De otra manera no estaríamos «inundados en alcohol».

La criminalidad; específicamente los homicidios se contabilizan y comparan en función de los habitantes de una ciudad; cuántos por cada 100 mil habitantes. Así, se determina que Nueva Orleans o Houston son más peligrosas que la Ciudad de México, por ejemplo. ¿Por qué nadie hace el ejercicio con los precursores de esos homicidios; el consumo de alcohol? ¿Qué pasaría si se hiciese un ejercicio con los establecimientos que expenden alcohol en nuestra ciudad y se compara con otras, tomando como base el factor del número de habitantes?

Se califica una ciudad como culta cuando en ella abundan los museos, las bibliotecas, los teatros, la belleza urbana, la movilidad eficaz y la civilidad de sus habitantes, pero una ciudad donde el comercio del alcohol se perfila por encima de cualquiera otra manifestación comercial hasta el grado de que expendan en farmacias ¿Cómo se le calificaría? Tal vez todo tendría cabida sino afectara al turismo. Si no se afectaran sus valores.

El 27 de noviembre de 1995, en medio de una de la peor crisis económica que ha sufrido nuestro país, el presidente Ernesto Zedillo Ponce de León, arengó a la comunidad empresarial turística de México con un gran discurso. Un fragmento incluido decía: «La mayoría de los destinos turísticos exitosos en nuestros días dependen de un entorno físico limpio, ambientes con algún tipo de protección y, cada vez más frecuentemente, patrones culturales distintivos a las comunidades locales. Aquellos destinos que por algún motivo no ofrecen estos atributos están generalmente experimentando una declinación en cuanto a calidad y uso turísticos».

¿Esperaremos en Puerto Vallarta, Cancún, Los Cabos, Mazatlán, la aceleración de una declinación que ya nos amenaza? ¿Por qué no aprendemos a explotar el turismo en lugar de fomentar la creación de segmentos nocivos a la salud social como es el segmento del vicio?

México es una tierra de profundas raíces culturales, de creativa vitalidad artística y artesanal, de añejas tradiciones y emotivas fiestas populares. En nuestro territorio convive un maravilloso mosaico de regiones geográficas y de grupos sociales que reflejan la diversidad que nos enorgullece a todos los mexicanos. México es un país de bellos litorales y de importantes cordilleras, de bosques, selvas y desiertos, de muy variados climas y de una naturaleza que es patrimonio de los mexicanos y admiración de todo el mundo.





CAPÍTULO III  
Hojas sueltas



# Asociaciones y clubes turísticos

## La Asociación Mexicana de Hoteles y Moteles –2013–

La Asociación Mexicana de Hoteles y Moteles (AMHM) es un gremio respetable. Acoge en su seno a la esencia de la hotelería nacional compuesta en su mayoría por pequeños empresarios que a lo largo y ancho de nuestro territorio ofrecen acogida a viajeros y viandantes. Mucho ha evolucionado la hotelería desde que ese hombre de visión y sabiduría; don Lucas de Palacio fundó la Asociación de Administradores y Propietarios de Hoteles allá por 1922. Tal vez no se imaginó el caballeroso don Lucas el inmenso desarrollo de una industria que siempre ha sido el pilar del turismo: la hotelería en México —2013— cuenta con alrededor de 16 mil establecimientos de hospedaje y más de 600 mil cuartos hoteleros de todas las categorías. Fue en 1941 cuando otro empresario caballero asumió la presidencia de los hoteleros y cambió el nombre al actual: Asociación Mexicana de Hoteles y Moteles.

Hace un par de años fui invitado por don Enrique Carothers, hotelero emérito de Puerto Vallarta, a la Convención Anual de la Asociación de Hoteles que se celebró en esa ocasión en la ciudad de San Luis Potosí. Estuvieron presentes representantes de la vieja guardia de la hotelería a la vez que las nuevas generaciones de empresarios hoteleros, tal vez en busca de la simbiosis que imbuyera a los jóvenes del esfuerzo y dedicación que requiere una actividad plena de humanismo. «La hotelería —dijo alguien, en el micrófono—, sigue sin ser reconocida en toda su importancia por el gobierno». La reflexión me acompañó durante el vuelo de regreso a Puerto Vallarta y me llevó a recordar los viejos tiempos y la historia de esta noble actividad.

El problema, especulé para mis adentros, ha consistido en que es probable que las viejas estructuras organizacionales que dejó don Lucas de Palacio no se hayan adaptado a los nuevos tiempos. Esto me llevó a recordar sobre una iniciativa que el autor del presente texto —en aquella época director de operaciones

de Hoteles Camino Real—, presentó en la convención celebrada en Monterrey a finales de la década de los años setenta —que no fue aprobada y que consistía en estructurar divisiones en la hotelería según sus segmentos dominantes—, poco se habrá propuesto y modificado. Mientras tanto el escenario ha cambiado. Desde la primera ley federal de turismo publicada en el Diario Oficial el 31 de diciembre de 1949, la que sustituyó a la primera en marzo de 1961 y coincidió con el nombramiento de don Miguel Alemán Valdés como presidente del Consejo Nacional de Turismo, hasta la última versión publicada hace un par de años —cuyo reglamento no ha sido emitido— en materia de marco legal, la hotelería ha navegado alternativamente en aguas calmas y turbulentas; desde el control de tarifas y precios hasta el libertinaje a ultranza donde cada hotel se pone las estrellas que quiera.

Es posible que la Asociación Mexicana de Hoteles y Moteles no haya evolucionado a la par de los tiempos y, por ello, ha perdido presencia e influencia en la escena nacional. Tal pareciera que ha sido víctima involuntaria del Principio de Peter o la Ley de Gravedad Selectiva. No se han percatado sus dirigentes, más preocupados por la tradición que por el progreso, que en toda organización jerárquica se tiende a alcanzar niveles de incompetencia, si no se le inyecta dinamismo eficaz.

El modelo de organización de don Lucas de Palacio hace tiempo que quedó obsoleto. El turismo se organiza de diferentes maneras en diferentes partes del mundo; en algunas han promovido una organización fuerte y dinámica atrayendo a su seno a la industria de la restauración, en otros, se ha unido a otra organización poderosa, que tenga los mismos fines. Un gremio fortalecido puede adquirir músculo para negociar con las autoridades, y dientes afilados para confrontar a los lobos de allende las fronteras y dejar de aceptar sus amenazas e imposiciones —como el todo incluido— y sus condiciones (pagar las tarifas más bajas posible). Sólo asociaciones locales fortalecidas pueden hacer una asociación nacional digna de que se le escuche y se le tome en cuenta.

Por ello, la mayoría de las asociaciones hoteleras locales ha sufrido del mismo síndrome y no se han modernizado, ya que no han surgido líderes naturales con la visión de cambiar y actualizar adaptándose a los nuevos tiempos. Aunado a ello; si en la asociación a nivel nacional los hoteles son representados por sus dueños o accionistas, en la mayoría de los casos en las asociaciones locales la mayor representatividad descansa en gerentes. Personeros que jamás tendrán

los mismos intereses; que son vulnerables a cambios y situaciones personales y que no gozan del poder que tienen los propietarios. Existen ejemplos de éxito y de fracaso en varios destinos turísticos del país; desde el extremo de una ciudad como Acapulco que mantiene a más de una asociación hotelera, situación que debilita su representatividad ante las autoridades, hasta la asociación de hoteles de Cancún, pionera en organización, eficacia y agresividad para defender los intereses de sus agremiados y alcanzar los objetivos colectivos del gremio.

Del seno de la AMHM surgió una confederación turística moderna, activa y agresiva —en el buen sentido del término—: la CNT o Confederación Nacional Turística, cuyo líder original don Miguel Torruco Marqués, supo llevar a la organización a la cúpula de la representatividad de la industria desde donde se escucha la voz de los empresarios turísticos. Por otra parte, grandes inversionistas de la industria crearon su propio organismo con los mismos fines; el Consejo Nacional Empresarial Turístico (CNET) que se ha convertido en la cúpula de las organizaciones del sector y ha buscado con éxito la interlocución con las autoridades en defensa de sus intereses y en busca de influir en las políticas públicas del turismo.

Ya es tiempo de que los hoteleros —los empresarios hoteleros no los inversionistas especuladores—, deliberen la conveniencia de continuar operando su gremio con criterios de hace un siglo. La hotelería moderna es muy diferente a la que visualizaron don Lucas de Palacio, don Antonio Ruiz Galindo, don César Balsa, don Rafael Suárez, y tantos otros como: don Rodolfo Casparius, don Jorge Rubio, don Roberto Zapata, don Guillermo Rocha, don Jorge Couttolenc, don Gerardo López, don Jorge Peniche, que han visto pasar la historia de la hotelería en este país. La hotelería es la base de la industria del turismo; la aviación, la gastronomía, las agencias de viaje, el negocio inmobiliario-turístico y otras industrias de servicio al turista, han surgido y viven bajo el paraguas de la hotelería, incluyendo las modas del tiempo compartido y el todo incluido. Sin embargo, otras organizaciones mucho más nuevas que la asociación de hoteles son ahora poderosas e influyentes dejando a la hotelería rumiando su situación como en la convención de San Luis Potosí, referida arriba.

En aquellos primeros años de la hotelería de calidad internacional las cadenas hoteleras americanas eran bien vistas; tenían la tecnología operativa y la experiencia mercadotécnica para garantizar el éxito ante los mercados internacionales. Así llegó Hilton, WH que devino Camino Real, Americana Hoteles

que se convirtió en Posadas de México a través de fusiones y adquisiciones. Sheraton, con una hospedería icónica: el María Isabel de la Ciudad de México, Radisson, Hyatt, Marriott y otros. De ellos, de los operadores extranjeros aprendimos los secretos de la calidad. Atrás habían quedado las hospederías con influencia europea; Del Prado, Reforma, etcétera. Sólo una cadena hotelera había nacido y crecido en México: Nacional Hotelera/Hoteles Balsa que devino Hoteles Presidente y luego Stauffer-Presidente y Presidente Intercontinental. Los nuevos contendientes han hecho de la hotelería mexicana un grupo heterogéneo predominado por los españoles, principalmente en los centros turísticos balnearios, pero los hay franceses, americanos, canadienses, asiáticos. En aquellos tiempos, como sucede en estos, las grandes corporaciones nacionales o internacionales no necesitan a la AMHM, ellos tienen los recursos para defenderse y negociar con sus propios medios. Es la pequeña y mediana hotelería del país, es decir, la mayor parte de los 16 mil establecimientos de hospedaje los que requieren de la unión para tener fuerza.

La falta de liderazgos locales en las diferentes ciudades y centros vacacionales, ha permitido que el modelo estructural de las asociaciones, en muchos casos haya perdido el rumbo y con ello influencia, presencia y control. Algunos gremios como los desarrolladores inmobiliarios con su fuerza económica, han desplazado a la hotelería en algunos lugares del país, principalmente en centros vacacionales y han adquirido una condición dominante, cuando es claro que el negocio inmobiliario no es turismo, aun cuando se alimente con turistas.

Después del éxito del Consejo Nacional de Turismo que dirigió por muchos años don Miguel Alemán Valdés, quien tuvo la habilidad de rodearse de gentes que sí conocían el turismo, la hotelería quedó huérfana de promoción en el extranjero. Surgieron las fórmulas tripartitas y, finalmente, en el último tercio del siglo anterior, los fideicomisos de turismo con el propósito de emplear los recursos de un impuesto a las tarifas, para fines promocionales. Lo que siempre sucede, ahí donde hay recursos económicos hay ambiciones, intereses y competencia para controlar los recursos, ya que ello da poder e influencia. Sólo aquellos centros turísticos donde los empresarios hoteleros han impuesto sus decisiones a través de su participación personal, la administración y operación del fideicomiso de turismo funciona como una empresa privada a la cual se le evalúa por resultados. No por acciones, esfuerzos y actividades. Cancún y la Riviera Maya son un ejemplo digno de emular —en los últimos años, debido al haber permiti-

do la injerencia del gobierno estatal más allá de lo prudente, éste se ha adueñado de los fideicomisos de Quintana Roo.

Los empresarios hoteleros debieran recobrar el control de su actividad. Tendrían que sacudirse a los ambiciosos que lucran llevando agua a su molino «su gremio» y actuar con independencia y resolución organizando un gremio hotelero moderno, actual, agresivo y eficaz. La pulverización de la industria sólo le conviene a aquellos que buscan el lucro, el beneficio individual o el poder político. El viejo anhelo de «la unión hace la fuerza» no ha tenido eco en la hotelería organizada. Es tiempo ya de que el romanticismo se borre de los congresos hoteleros; es hora de redefinir los objetivos, la misión y la visión de la industria. La historia sirve para echarle un ojo al pasado, pero es al futuro a donde debemos dirigir la vista y el propósito. Podría comenzarse por definir el nombre de una asociación renovada, un gremio donde los dueños, los empresarios actúen y definan filosofía, políticas y estrategias. No dejar en manos de personeros itinerantes el destino de tan noble actividad. A la ilustre AMHM, bien se le podría aplicar el aforismo, que dice: «Todos caminan pero pocos dejan huella».

#### *La vieja guardia de la hotelería –2008–*

Nuestro viaje a San Luis, en atención a una convocatoria de viejos amigos hoteleros, obedeció a la celebración en esa ciudad de la asamblea anual de la Asociación Mexicana de Hoteles y la idea de la delegación de Nuevo León para convocar a «la vieja guardia» de la hotelería nacional.

Después de 90 minutos de vuelo sobre un paisaje cambiante y hermoso aterrizamos en un pequeño, funcional y moderno aeropuerto. De ahí en taxi al hotel Westin San Luis al noroeste de la ciudad, donde se llevaba a cabo la convención hotelera. En el trayecto nos impresionó la ciudad; moderna y limpia, pero sobre todo sus vialidades. Vías rápidas que no tiene la ciudad de Guadalajara. Una grata impresión para el visitante.

En el *lobby* del hotel nos dieron la bienvenida Gerardo López y Luis Montemayor, de la vieja guardia de la hotelería de Nuevo León. Pronto aparecieron otras caras aún reconocibles: Jorge Hidalgo de Ixtapa, Rodolfo Casparius, desde Houston, Karim Saade de Saltillo, Rodolfo Rodríguez Solórzano, Félix Romano, Mario y toda una pléyade de viejos hoteleros de todos los rincones del país, con algunos trabajé, cuándo, como vicepresidente nacional, siendo presidente Gerardo López, organizábamos las convenciones anuales.



El hotel Westin San Luis fue diseñado por los arquitectos tapatíos Elías-Elías, creadores del concepto Quinta Real y amantes de lo mexicano de buen gusto. En este caso la arquitectura más bien parecía de estilo Mudéjar o árabe-española.

Pasó tiempo para que todos los asistentes quedáramos instalados en nuestras respectivas mesas. Todo mundo se levantaba a saludar al reconocer a alguien más que lo más seguro, como fue en nuestro caso, no habíamos visto en tres, cuatro o cinco lustros.

La batuta del evento la llevó Gerardo López, presidente honorario vitalicio, de la Asociación de Nuevo León, figura enorme dentro de la hotelería tradicional. Agradeció la asistencia a su convocatoria y explicó el propósito llamándolo: La comida de la amistad; del recuerdo y de la vieja guardia. Todo al mismo tiempo.

Se recordó a aquellos que se nos han adelantado: César Gándara, de Hermosillo, Jorge Peniche, de Yucatán, Roberto Zapata de la Ciudad de México. Don José Brockman, don Arturo Torrallardona, don Juan Cogorman T., Máximo Cornejo, ambos de Puerto Vallarta y muchos que se nos escapan de la memoria.

A los que por alguna razón fueron ausentes accidentales: Rafael Suárez, Chema Hernández, de Monterrey, el doctor Gabriel Higuera Fong, de Guadalajara. A Enrique Flores, de allá mismo. A Miguel Torruco, entre otros.

Se reconoció la actuación en su tiempo de todos los ex presidentes y un solo gobernante; don Miguel Alemán Valdés, padre del turismo mexicano. A don Lucas de Palacio, fundador de nuestra asociación hace 85 años, en 1922.

A los ex presidentes: Jorge Rubio, Jorge Couttolenc, Rodolfo Casparius, Rafael Suárez, Roberto Zapata, Guillermo Rocha, Miguel Torruco y al mismo Gerardo López con quien serví en la vicepresidencia. Se evocó también a algunos turistas que dejaron huella; Jimmy Dubín entre ellos. A quien fue director de la Asociación por muchos años; don Lucio Montero.

Muchos tomamos el micrófono, unos para recordar anécdotas, otros para expresar testimonios. Se recordaron tiempos de control de la Secretaría de Turismo, cabildeos exitosos para evitar leyes que afectaban a la hotelería, gestiones para obtener dólares cuando no existían en el país, y muchos eventos más.

«La hotelería —alguien dijo, en el pódium— es una actividad económica que sigue sin ser reconocida en toda su importancia por el gobierno». «Ahora

mismo, cuando el gobierno federal ha declarado por enésima ocasión que el turismo es prioritario para el país, se otorgan subsidios a la industria por consumos eléctricos ignorando a la industria sin chimeneas».

El evento fue generoso con dos personajes: don Jorge Peniche, de Yucatán, buen abogado, hotelero y mejor amigo, quien ya fallecido vive en la memoria de la Vieja Guardia, un documental exhibió matices de su personalidad y testimonios de sus amigos de Monterrey; Luis Montemayor, Gerardo López y Chema Hernández.

Se dice de los regiomontanos que son «codos», pero no se dice que son los hombres más generosos con la amistad, bien que vale más que cualquier bien material.

Ahí mismo fue reconocido el licenciado Rodolfo Casparius, presidente vitalicio de la Asociación y quien fuera presidente activo durante seis años. Todos los viejos recordamos su activismo y agresividad en defensa de la hotelería. Ahí, sigue a los 88 años de edad fungiendo como director de la Escuela Hotelera Conrad Hilton de la Universidad de Houston, Texas.

Al término de la comida emprendimos el regreso a Puerto Vallarta. El Cessna 402 de Aerotrón corría volando en persecución del sol ocaso. Pronto perdimos de vista las áridas planicies del centro y sobre la nubes, raudos, antes de que nos alcanzara la noche divisamos a lo lejos un gran faro de luz en el centro de la media luna de Bahía de Banderas. Estábamos de regreso en casa. Gracias a mi buen amigo Enrique Carothers con quien compartimos la aventura.

*Proyecto de reestructuración legal, administrativa y económica de la Asociación Mexicana de Hoteles y Moteles –1980–*

En la convención hotelera celebrada en la ciudad de Monterrey en 1980, un grupo de hoteleros —propietarios y funcionarios—, presentamos a la Asamblea una propuesta para reestructurar la institución. Por varios meses nos reuníamos a trabajar bajo la mirada legal del abogado de la asociación; Lic. Carlos Sánchez Marín, los siguientes: Héctor Pérez García, fungiendo como presidente de la Comisión, Gerardo M. López, de Monterrey, Carlos Puga, Guillermo Rocha y Carlos Romano de la Ciudad de México, Enrique Ramos Rodolfo Rodríguez de Guadalajara.

La propuesta contemplaba una reestructuración y actualización a los estatutos, una reestructuración interna dividiendo los hoteles por sus principales

intereses comerciales y una reestructuración financiera que proporcionara liquidez a la asociación para emprender con independencia; estudios, investigaciones, etcétera.

Se incorporaban también «políticas y procedimientos» internos para hacer más ágil la administración y alcanzar una unificación oficial de criterios de la hotelería nacional.

Institucionalizar la Asociación:

- Redefinir el propósito
- Redefinir la administración
- Revisar la estructura de administración
- Crear instrumentos para una administración moderna
- Revisar la estructura financiera

Los beneficios para los asociados serían, entre otros...

- La presidencia de la asociación podría ser ocupada por hoteleros capaces, de cualquier parte del país, quienes bajo la actual estructura no pueden hacerlo por las exigencias de tiempo, recursos y esfuerzo (en esa época los presidentes salían de la capital).
- Al existir continuidad en los programas de la Asociación, se proyectaría una imagen más positiva y por ende más digna de respeto entre los propios asociados.
- Al existir una estructura de organización adecuada, la operación se llevaría por el vicepresidente ejecutivo/ director general, no exigiendo demasiado tiempo del Consejo de Administración, el cual se reuniría para conocer resultados y dar dirección, tal como sucede en una empresa moderna.
- De esta forma más hoteleros estarían dispuestos a ser nominados para miembros del consejo de administración.
- Al existir funcionarios a sueldo se les podría exigir resultados, cosa que es difícil cuando los esfuerzos se hacen por buena voluntad y con recursos económicos personales.

En aquellos años reflexionamos: ¿Por qué es necesario reestructurar la Asociación Mexicana de Hoteles y Moteles?

La reforma es necesaria por las siguientes razones:

- La dinámica de crecimiento de la hotelería

- La diversidad de hoteles que la conforman
- La multiplicidad de problemas que confronta

Oficialmente, no se aceptó la iniciativa y como sucede siempre, simplemente se le dio carpetazo. La Asociación tenía un presidente fuerte y consentido y la democracia no era tan necesaria. Se confiaba en el hombre y se dejaba de lado la institucionalidad.

Es obvio que la Asociación ha recorrido un buen trecho y se habrá democratizado e institucionalizado. Los tiempos así lo requieren. Sin embargo, el pequeño grupo de hoteleros que crearon la iniciativa se adelantaban a los tiempos.

Gerardo M. López fue el primer presidente nacional surgido de provincia, fue entonces que tuve la oportunidad de servir como su vicepresidente. En su administración se adquirió el primer edificio sede de la Asociación en la Ciudad de México.

Gerardo tenía que viajar de su ciudad; Monterrey, para atender los asuntos de la Asociación en la Ciudad de México, con los consiguientes gastos de tiempo, recursos económicos y esfuerzos.

Fue así, como vimos la necesidad de reestructurar nuestra Asociación para que el presidente no tuviera que viajar, teniendo un equipo de funcionarios trabajando en los asuntos operativos.

## La Chaîne des Rôtisseurs –2014–

### *El origen Medieval*

La Confrérie de la Chaîne des Rôtisseurs es una asociación francesa constituida bajo la Ley del 1 de julio de 1901. Su domicilio social se encuentra en el No. 7 de la Rue d'Aumale, F 79009 París, Francia.

Su Constitución fue registrada en la Prefectura de Policía de París en agosto 3 de 1950 y publicada en el *Journal Officiel de la République Française*, en agosto 29 de 1950 (p. 9316). The Royal Guild of Oyers Rotisseurs se fundó en 1248 bajo San Luis, Rey de Francia. Le fue conferido su registro y un Escudo de Armas en 1610. El propósito del *guild* fue conservar los estándares de calidad referentes a la «Mesa Real». Pronto el gremio de asadores intervino en todas las actividades de preparación de carnes y aves destinadas a las *brochetas* y *racks* de

los Asadores Reales. Desde entonces el *guild* estuvo bajo el patrocinio Real. Ciento setenta y siete años después, en 1789, la Chaîne al igual que los antiguos *guilds* fueron suspendidos.

En la Pascua de 1950 se reunieron en París tres gastrónomos; Curnonsky, electo príncipe de los gastrónomos, el doctor Auguste Becart, Jean Valby y dos profesionales, Louis Giraudon y Macel Dorin. Mientras disfrutaban un *Gigot à la Broche* (pierna de cordero asada a la brocheta), decidieron revivir la tradición de la Chaîne a través de restaurar el orgullo por la excelencia culinaria perdida durante las épocas de escasez por las continuas guerras. La Chaîne des Rôtisseurs se reconstituye y el Escudo de Armas del antiguo *guild* se adoptó para la Fraternidad.

La meta y aspiraciones de la Chaîne des Rôtisseurs es agrupar en todo el mundo a gastrónomos y profesionales que disfruten y aprecien la buena comida, especialmente asados a la parrilla y al horno. Después de ser aceptados, los socios deben ser formalmente entronizados durante un Evento del Capítulo.

Antes de recibir su insignia en forma de un collar distintivo, el socio debe pronunciar el juramento de los Rôtisseurs. El Collar insignia debe llevarse por los Socios en todo Evento Oficial.

La Cofradía de la Chaîne des Rôtisseurs es también una fraternidad en la que los socios están unidos por lazos de amistad con la obligación de fraternizar en armonía y respetarse y apoyarse unos a otros.

### *El Renacimiento en Francia*

Jean Valby, nació en enero 13 de 1903 en Borgoña. En 1923 dejó su pueblo para irse a París y cumplir con su servicio militar. Un año después decidió quedarse en París y comenzar una carrera como periodista, un oficio que siguió durante el resto de su vida.

A medida que el tiempo pasaba sus actividades periodísticas lo condujeron, como si fuera un instinto natural, a adquirir un gran interés en la gastronomía.

Desde sus primeros tiempos en París fue descubriendo y frecuentando muchos, pequeños restaurantes; los «bistros». De esta manera fue introducido a la diversidad de la cocina francesa y comenzó a convertirse en un respetable promotor de ella.

El comienzo de la Segunda Guerra Mundial significó el fin de la época de oro de la gastronomía francesa. En los comienzos de la década de los cincuenta cuando las restricciones sobre los alimentos comenzaron a relajarse, Jean Valby

había conseguido una bella pierna de cordero. Invitó a dos amigos a disfrutarla; a Curnonsky —príncipe de los gastrónomos— y a un gourmet, el doctor Auguste Becard. A la tercera rebanada, Curnonsky estaba eufórico y felicitó a la señora Valby quien había supervisado el asado y preparado la cena. Comentó que una generación por lo menos, no conocía lo que era un asado y mucho menos como cocinarlo. Necesitaba organizarse una asociación con el noble propósito de restablecer el arte culinario francés.

El doctor Becard comentó entonces que durante los años de la guerra la gente había comido todo aquello a lo que le echaba la mano, y como resultado su sistema digestivo había sufrido. Propuso que los principios básicos de la organización debería ser los de una cocina sencilla, fácil de digerir, compuesta esencialmente de asados y parrillados. De esta manera el criterio se había decidido.

Sin embargo, para que los «tres mosqueteros» tuvieran éxito —tal como fueron bautizados eventualmente por Jean Valby—, el grupo requería de profesionales del mundo culinario. Unos días después dos personas se unieron al grupo inicial: Marcel Dorin, un asador reconocido y Louis Giraudon, un herrero especialista en equipo para asar.

Los «tres mosqueteros» del espetón se convirtieron en cinco y acordaron la creación de una asociación que reuniera a cocineros profesionales entusiastas del asado en espetón y parrilla.

En la Pascua de 1950, los cinco se reunieron para una cena en un salón del «Auberge de la Truite» en la calle Fauburg Saint Honoré. En esa ocasión Jean Valby les hizo entrega de algunos documentos para que los leyeran, mismos que había preparado en referencia a la constitución de la asociación, así como un juramento que había escrito.

La propuesta presentada por Jean Valby no envisionsaba resucitar el antiguo Gremio de Asadores de Espetón, sino simplemente resucitar su espíritu. Por iniciativa de Jean Valby y con aprobación unánime, los cinco decidieron que la asociación sería llamada «Confrérie de la Chaîne des Rôtisseurs».

En el mes de septiembre de 1950 se reunieron los primeros 20 convidados a la primer «Diner Amical». En enero 25 de 1951, en el hotel Lutecia, en París, se celebró el primer *Chapitre* durante el cual fueron entronizados 120 miembros.

En nuestros días la Confrérie está representada en 120 países. Cada capítulo es una prueba de la gran idea de Jean Valby que se materializó en beneficio de la gastronomía al revivir las tradiciones del arte culinario francés.

### *Capítulo Puerto Vallarta*

Nació a partir de un propósito; buscar acrecentar la cultura gastronómica de los profesionales y aficionados a la buena mesa, en la región.

La Chaîne se había fundado en el país casi tres décadas antes en la Ciudad de México bajo los auspicios de ese gran caballero que fue don Agustín Legorreta Guerrero, entonces director del Banco Nacional de México, e instrumentada por un profesional entre los profesionales, don Jean Berthelot, a la sazón director del hotel Camino Real México.

El 7 de abril de 1997, Héctor Pérez, convocó a un pequeño grupo de amigos y colegas a comer en su restaurante Tequilas, ahí, recibieron la invitación para constituir un capítulo o *baillage* de la Chaîne des Rôtisseurs. Entre los asistentes fundadores, estuvieron; Luis Angarita, Thierry Blouet, Fernando García Rossette, Rubén Miller, y otros más. Después se fueron incorporando otros colegas y ciudadanos valiosos quienes junto con los fundadores le dieron vida, prestigio y solidez a un proyecto que devino en lo que ahora nos enorgullece.

En el mes de septiembre de 1997 quedó legalmente constituida la sociedad, misma que se anotó en el registro público de la propiedad de Puerto Vallarta.

En aquella época las damas casi no participaban de los eventos de la Chaîne. Los directivos nacionales no auspiciaban su participación e inclusive a la esposa del actual Baillí Nacional, se le negó la entronización en México —tuvo que ser entronizada en un evento en Europa. Con ese antecedente la señora Evita Montemayor, esposa del primer *baillí* regional tuvo la idea de organizar a las señoras esposas de los socios con el mismo propósito: cultivar la gastronomía en un marco de amistad, respeto y tradición.

La primera mesa directiva del capítulo Puerto Vallarta se conformó como sigue:

- Baillí regional, Héctor Pérez García
- Vice Chancelier Argentier, Luis Angarita Mayorga
- Vice Conceiller gastronomique, Willy Gómez Vázquez Aldana (q. e. p. d.)
- Vice Conseiller culinaire, Thierry Blouet Raviola
- Chargé de missions, Fernando García Rossette
- Chargé de presse, Luis Reyes Brambila

En el hotel Westin, salón Garibaldi, se llevó a cabo el 31 de mayo del mismo año la primera comida no-oficial con el grupo fundador. Posteriormente, se reci-

bió la visita de la Mesa Directiva Nacional y después de una comida en los jardines de la residencia de Héctor y Evita Pérez-Montemayor.

Durante los primeros 10 años de la Chaîne, que se celebraron con la edición de una memoria las Crónicas de la mayoría de los eventos. Entre los primeros socios se encuentran: Andreas Rupprechter, Lic. Miguel A. Rodríguez C., Ignacio Cadena B., Salvador de Aguinaga V., Alberto Pérez G., Bernard Roland (q. e. p. d.), Gonzalo Franyutti, Eduardo Legorreta Ch., Oscar Cruces, Héctor Valentini, Arq. José Díaz Escalera, Bernard Guth, entre otros.

Existen capítulos de la Chaîne des Rôtisseurs en la Ciudad de México, Guadalajara, Cancún, Puerto Vallarta, Cuernavaca, Acapulco, y otras ciudades del país.

### La figura del *concierge* europeo

El concepto del *concierge* europeo fue introducido en México en el hotel Alameda cuando don Federico Jiménez O’Farrill, gerente general del hotel lo hizo realidad contratando para el puesto al individuo idóneo en la persona de Carolina Mijares, dama distinguida perteneciente a una familia prominente de la sociedad capitalina de aquellos tiempos, 1962.

Desde su apertura, el hotel Alameda fue el preferido de los hombres de negocio del interior del país; empresarios, inversionistas, altos ejecutivos de corporaciones, etcétera. Huéspedes todos ellos con necesidades individuales de todo tipo. El *concierge*, o en el caso del hotel Alameda, la *concierge* se encargaba de resolver encargos de lo más variado y extraños, como parte integral del servicio del Alameda. El servicio se extendió al Camino Real México, para su apertura en julio de 1968, a donde fue trasladada Carito Mijares, como mejor se le conocía dentro y fuera de nuestros hoteles.

Para entonces, el servicio de *concierge* ya era parte integral del servicio ofrecido por todos los grandes hoteles europeos, en especial en Francia, origen del término. Palabra que como otras propias del arte de la hospitalidad se conserva y usa en la lengua francesa en todos los países donde el concepto ha sido adoptado.

### *El origen del concepto y el nombre*

El origen de *concierge* se remonta a la Edad Media donde servía en las casas nobles aun cuando su responsabilidad evolucionó a través de los tiempos en



relación con su misión original, de conservar las «llaves de la casa», a encargarse de la atención de huéspedes e invitados.

Desde finales del siglo XIX el hotelero suizo César Ritz quien introdujo los «Hoteles Palacio» a Norteamérica, trajo el concepto del *concierge* a sus hoteles. Pronto, con la rápida expansión de la hotelería de calidad, a principios del siglo XX, producto del progreso económico en los Estados Unidos y la facilidad de viajar mediante el ferrocarril y los grandes navíos a vapor, surgió la necesidad de designar a una persona con capacidad y habilidad para tratar con viajeros educados y demandantes. Al principio se les llamó «Hall Porter» ya que las condiciones de los tiempos requerían que a los viajeros se les asistiera en la puerta del establecimiento, atendiendo no sólo el hospedaje, sino el acomodo de equipaje voluminoso, servidumbre, carruajes y animales de tiro.

Mientras tanto en Europa, los *concierges* profesionales de los grandes hoteles comenzaron a reunirse para intercambiar experiencias y, finalmente, decidieron formar asociaciones profesionales en varias ciudades europeas y eventualmente a nivel de país.

Terminada la Segunda Guerra Mundial cobró importancia el servicio de *concierges* en hoteles de calidad con el propósito de hacer más placentera la estancia de los viajeros internacionales, y así, en la primavera de 1952 se reunieron en Cannes, en la Costa Azul de Francia, delegados de siete naciones en un primer Congreso Internacional de *Concierges* para formar legalmente L'Union Europeene des Portiers de Grands Hotels. M. Ferdinand Gillet, *concierge* del Hotel Scribe de París, fue quien tuvo la iniciativa para organizar el gremio y se le considera históricamente el padre de Les Clefs d'Or, asociación de la cual fue el primer presidente.

En 1970 la asociación devino internacional con el ingreso de otros países y cambió su nombre a Union Internationale de Portiers des Grands Hotels: Les Clefs d'Or de la cual hay un capítulo nacional en México y asociaciones locales en varias ciudades del país.

### *La función de los conserjes en México*

En aquellos años la función de los conserjes era tan importante como, o más que la del gerente o director del hotel. La razón es sencilla, su posición, mucho más visible y accesible le permitía conocer a los huéspedes con profundidad. Un dato curioso: los huéspedes podían obtener dinero en efectivo de la caja de recepción

mediante un *voucher* llamado *paid out*, mismo que con frecuencia tenía que autorizar el chief conserje. También se pagaban las facturas de las tiendas con cargo al folio del huésped, caso igualmente reservado para el conserje en turno.

Antes de iniciar en la etapa siguiente de esta historia habría que hacer un balance de la misma para llegar a la conclusión de que son los mercados naturales los que dictan las características de la oferta. Fue a finales del siglo XIX cuando la aristocracia, la nobleza, los nuevos millonarios, exigían los Hoteles Palacio para alojarse. A principios del siglo XX se dio un traslape entre los hoteles de lujo que siguieron existiendo y el inicio de los hoteles comerciales dirigidos a los viajeros de negocio, principalmente.

### *La primera conserje en México*

Carolina Mijares, comenzó su carrera como conserje en el hotel Alameda en 1960. Al hotel llegaban hombres de negocio de todo el país y su misión era asegurarse de que el hotel les proporcionara el confort, la calidez y el servicio que ellos requerían. Cuando se abrió Camino Real México fue una de las ejecutivas transferidas. Al nuevo hotel siguieron llegando los principales hombres de negocio y empresarios del país y visitantes extranjeros. Carito Mijares los atendía a todos ellos. Carito conocía todas las fuerzas y debilidades de sus huéspedes; la ubicación de su cuarto, los colores de la decoración, si necesitaba una frazada extra, una botella de champaña a su llegada, etcétera. Mantenía un registro manual de «sus» clientes, pero su mayor virtud residía en su memoria y trato personal. Es posible que muchos huéspedes importantes no conocieran al gerente del hotel, pero sí a Carito Mijares.

A las esposas de sus clientes les enviaba fruta, flores, las recibía en la puerta del hotel. A ella acudían cuando algo resultaba insatisfactorio pero también para felicitarla. Por el hotel Alameda pasaron varios gerentes, por el Camino Real varios directores, por 30 años Carito Mijares fue el alma de ambos hoteles y vio pasar por ellos a más de dos generaciones de clientes. Sin duda una conserje excepcional.

El servicio se extendió a los principales hoteles de la cadena, gozando quienes ocupaban el puesto, de gran reconocimiento no únicamente de huéspedes y visitantes sino de la más alta dirección del hotel y de la compañía.

El conserje del hotel se encargaba, entre otras cosas de recibir y enviar comunicaciones a nombre de los huéspedes: correo o telegrama. Recibir y reenviar

compras hechas en tiendas, a las ciudades de origen de sus clientes. Conseguir reservaciones en restaurantes, bares, teatros, aviones, tren, etcétera. Incluida la compra de los boletos respectivos. Buscar niñeras, hacerse de la vista gorda, proporcionar consejo y servir de confidente a sus clientes.

## Las agencias de viajes<sup>6</sup>

Según me contaron, allá a fines de los cuarenta llegaron, de regreso a la Ciudad de México, un grupo de «braceros» (legales), que habían cumplido su contrato de trabajo en EE. UU., luego de haber sido contratados en lo que fue el Estadio Nacional de la hoy colonia Roma Sur, por las calles de Orizaba y Yucatán, por un periodo predeterminado de 1 o 2 años. No encontrando trabajo en la incipiente urbe mexicana algunos de ellos oyó la palabra «turismo» —y de la necesidad de personal bilingüe que pudiera servir de «amable traductor» a los pocos turistas que nos visitaban en aquellas épocas.

Surgieron así los «cachuchas blancas» o *white caps* entre los que se encontraban José «Joe» Rodríguez, dicen que también, Román Pérez, que no había sido bracero, pero que acababa de llegar con sus hermanos Tony e Ildefonso de un pueblo cercano a Pittsburgh en donde habían nacido. También aparecieron en esas épocas o tal vez un poco más adelante, amigos como José García, mejor conocido como «El Pelón», Carlos Sarmiento y otros que el tiempo ha hecho que se me olviden.

Era la época de la posguerra. Los Estados Unidos se encontraban entre los vencedores y muchos de sus ciudadanos querían viajar a un lugar donde reinaran dos importantes elementos para disfrutar sus vacaciones: Paz y Sol. México tenía ambos, era exótico, estaba cerca y era además, barato. No había comunicaciones aéreas entonces. Los turistas viajaban en sus propios automóviles aventurándose (en el buen sentido de la palabra) por Nuevo Laredo a Tamazunchale (mejor conocido entre los turistas como «Thomas and Charlie»), Zimapán, donde entonces y hoy existe un maravilloso balneario de aguas termales, verdadero SPA poco o nada promovido por la Secretaría de Turismo del estado de Hidalgo. El periplo turístico terminaba, o casi, con la llegada a los Indios Verdes,

6 En entrevista a Fernando Betanzos, promitente empresario turístico mexicano, socio fundador de la Asociación Mexicana de Agencia de Viajes. Agosto de 2014.

entonces eternos —así, lo creímos—, vigilantes de la entrada a la Ciudad de México por la carretera de Pachuca. Los *white caps*, entre los que ya estaban Carlos Gutiérrez, Pedro Plata, Ubaldo Rodríguez, Rafael Vázquez y otros, se apostaban a un costado de «los Indios» y a lo largo de lo que ya era la avenida Insurgentes en su tramo norte. De algún modo u otro, sobre todo en los incipientes semáforos, los «guías autorizados» abordaban a los turistas para ofrecerles sus servicios y guiarles por el «peligroso» tráfico de la capital hasta su hotel. Con esto ganaban una buena propina, además de la comisión que podían ganar al recomendarles si corrían con la suerte de que sus nuevos «amigos» no tuvieran hotel reservado. Lo anterior, además de servirles de chofer-guía para recorrer no sólo la Ciudad de México, sino también Xochimilco, Puebla y Fortín de las Flores, Taxco y por supuesto, Acapulco, la Perla del Pacífico.

El motel predilecto de los turistas de entonces era Shirley Courts, ubicado, a espaldas del Hospital Colonia con entrada por Villalongín. En este hotel, uno de los «gorras blancas» más aguzados, Carlos Gutiérrez, había obtenido la concesión de la «agencia de viajes»: Un modesto y pequeño mostrador en donde, cuando Carlos no estaba de guía con sus clientes captados por los Indios Verdes, daba informes y vendía *tours* locales conocidos en inglés como *sightseeing tours*. Carlos manejaba un Cadillac blanco de 1950 que, me dijo, había sido pagado al contado. Buen dinero dejaban ya los turistas desde entonces a quienes los supieran atender.

Para 1952 yo trabajaba como gerente y socio de Panamericana de Hoteles, la primera oficina de representación de hoteles en México. Para promover «las propiedades» que representábamos, mi cotidiana labor consistía visitar a las agencias de viajes ya establecidas y hablarles de las maravillas de nuestros hoteles. Comenzaba yo en el Zócalo: En el vestíbulo del entonces ya vetusto, pero tradicional hotel Majestic estaba la Agencia del mismo nombre cuyo propietario era un español de cepa. Caminando por Madero, llegaba yo al hotel Ritz. Otra agencia con el nombre del hotel, ésta propiedad de Ricardo Sada, norteamericano y conoedor del negocio, más el de la venta de boletos de avión que el del turismo local.

Unos pasos adelante estaba una oficina que, luego de ver los mostradorcitos del Majestic y del Ritz, me dejó boquiabierto: A unos pasos del hotel Ritz y en un segundo o tercer piso, estaba MTA (Mexico Travel Advisors), que ocupaba toda la planta. El patrón era James Dubin, que llegaría a ser el número uno del turismo en México, además de importante hotelero. Colaboraban con él Fred Gadsby,

un suizo con el que se encontró Jimmy viajando de San Antonio a México en el Ferrocarril, que en aquellas épocas unía estas ciudades en casi 30 horas y que convenció a Jimmy de darle empleo —o de hacerlo socio, como decían las malas lenguas—, y que eventualmente se estableció por su cuenta como «International Holiday Tours». El «tercer hombre» era Erik Burmeister, de origen alemán y cuya relación con Jimmy nunca supe como inició. MTA manejaba tanto el negocio de turismo como el del boletaje y viajes al exterior con una proporción de 90% para el primero.

Seguía yo hacia San Juan de Letrán, hoy Eje Central Lázaro Cárdenas, para entrar al hotel Guardiola ubicado frente al Club de Banqueros y eventualmente en el costado oriente de la torre Latino Americana. Obviamente, la agencia de viajes se llamaba igual que el hotel y ostentaba la licencia número 1 de agencias de viajes expedida por la Dirección de Turismo a un gordo bigotón y bonachón, epítome de los gorras blancas, de nombre Andrés Bedoya.

Acabando con Madero, cruzaba yo a la avenida Juárez. Entre las primeras agencias que visitaba estaba «Wells Fargo & American Express», que luego dejarían en el olvido el Wells Fargo y convertirse hoy en la primera agencia de ventas IATA. Su gerente fue don Salvador Guerrero, todo un caballero siempre.

En la cuadra siguiente, cruzando la calle de López donde no podemos dejar pasar al restaurante Acapulco y sus exquisitos tacos de sangre de caguama (hoy imposibles de degustarse por la veda permanente del quelonio), estaba Tenorio Tours de don Miguel González Tenorio. Seguía Inter American Travel Service de don Pedro Ramírez Buchán, a quien todos conocíamos por «Buchán». Ambas se encontraban en un edificio cuya planta baja era custodiada por dos enormes muñecos de paja uno en forma de china poblana y el otro de zapatista con cananas y carabina. Era la tienda de curiosidades Casa Cervantes que duró y perduró hasta que fallecieron sus dueños. En este mismo edificio, mi compadre Emilio Sánchez, asociado con Píndaro González, simpático sinaloense de Guamúchil para ser más exacto, fundaron Tours, que luego de un viaje «promocional» a que fui invitado, se convirtió en importante agencia de turismo receptivo como representantes de Liberty Tours, luego Gogo Tours.

Un poco más adelante, en la calle de Luis Moya, estaba Aguirre's Guest Tours, de Enrique «Browni» Aguirre. La primera vez que los visité me asombró el tamaño de la empresa. Si no ocupaba toda la planta del edificio, me lo pareció. Fue una de las primeras agencias de viajes en desaparecer, que yo recuerde.

En el edificio San Antonio, donde estaban las oficinas de Panamericana de Hoteles, a media cuadra del entonces imponente hotel Del Prado, habían varias agencias: Garza López Tours, de los hermanos del mismo apellido que también manejaban el mostrador de viajes del hotel Del Prado en sociedad, supe después, con Jimmy Dubin. Si mal no recuerdo, también estaba en este edificio Orbis, Turismo de México de Víctor Romero, otro «gorra blanca», casado con su amorosa Astrid.

Frente al hotel Del Prado, en las calles de Dr. Mora había una agencia que se llamó primero «Victory Tours» y luego «Mexico Sightseeing Tours». Era propiedad de un matrimonio sumamente correcto: Don Joaquín y Carmelita Aldrete. Joaquín no había sido «bracero» en Estados Unidos. Había sido boxeador en Los Ángeles, pero Carmelita lo había convencido de regresar a México y dedicarse al turismo. Tenían una flotilla de automóviles de turismo y fueron de los primeros en prestar el servicio *seat-basis*, hoy también conocido como «compartido».

Hago un breve paréntesis para aclarar que es muy posible que no todos los viejos amigos a los que llamo «gorra blanca» lo hayan sido. Sin embargo, su manera de conducirse en aquellas épocas me hace pensar que, si no lo fueron, anduvieron muy cerca de serlo.

En el callejón de Azueta, al costado poniente del hotel Del Prado, estaban dos agencias: Pérez, Pérez y Pérez, de don Román Pérez ya mencionado antes, que representaba a Happiness Tours, con su brazo derecho Marcial Muro que era a su vez, socio de Panamericana de Hoteles. La segunda era una pequeña oficina, Bura Tours, especializada en turismo cinegético y de cuyo propietario no recuerdo el nombre. En el pasaje del edificio Balderas, en donde estaban las oficinas generales de Mexicana de Aviación, estaba Viajes Azteca, agencia IATA muy seria y respetada en el mercado israelita de México. Caminando por Balderas hacia el norte, en la acera poniente, pasaba yo por el Tampico Club, de don José Inés Loredó, donde se inventó la Carne a «La Tampiqueña», nombre que lleva hasta el día de hoy no por el puerto del mismo nombre, sino por el restaurante de don José Inés. Nadie puede negar que este platillo fuera un acierto que hoy figura como obligado en todos los menús de cualquier restaurante mexicano que se precie de serlo.

Volví a la avenida Juárez. En la acera sur, frente a las oficinas que compartía Pemex con la Dirección de Turismo estaba la poderosa Wagons Lits Cook, dirigida entonces por el Sr. Petra y de la que salieron agencias como Viajes Atlán-

tida de Fernando Bolaños, Viajes Marco de Cristina Ruyán y Griselda Monges, por supuesto Viajes Petra, resultado de la unión del Sr. Petra con Angel Trawitz, y muchas más.

Ya sobre el Paseo de la Reforma, en el edificio marcado con el número 1, hoy Hotel Me, estaba Tony Acosta, dirigiendo su Turismo. En la acera de enfrente estuvo Carlos A. Martínez y más adelante, en lo que hoy es el hotel Sevilla estaba una sucursal de Continental Tours de Carlos Gutiérrez. En el primer piso del edificio Roble, donde hoy se encuentra el H. Senado de la República, estaba la «Agencia de Viajes y Turismo Antonio Pérez», dirigida por mi querido amigo que llegó a ser Tony Pérez, agregando que nunca ostenté el monopolio de amistad, pues Tony, hermano de Román, fue siempre amigo de todos. Hacia el norte, sobre la avenida Insurgentes estaba Havas Kedry, transportadora turística con una enorme flotilla de limousines marca Packard. Todos negros, todos último modelo. Cerca ya se había establecido Pedro Plata con «Grayhound AutoTours» y al sur, esquina con Niza estaba Travel, de los hermanos Manzi. Mucho más al sur, cerca de lo que hoy es Sears y entonces era el Colegio Americano estaba un irlandés llamado Bill Nagle, dueño de «Patricia Ann Tours».

Muchas agencias se fueron poco a poco hacia la Zona Rosa: James Dubin compró una hermosa propiedad en las calles de Génova, Edmundo Garza se ubicó en la esquina de Génova y Londres. Alfredo Marañón, otro gorra blanca, también se ubicó por allí. Carlos Ibagüen fundó De Carlo Tours, estableciéndose en las calles de Niza, entre Londres y Hamburgo. Andrés Ramírez, un nortehño de Linares, Nuevo León, prefirió el lado norte del Paseo de la Reforma y se estableció con «México Ramírez Tours» en la calle de Rhin número 29. Se me quedaba en el tintero «Grey Line» de Jesús Maldonado, a quien la firma americana, propietaria de la marca, nunca pudo ganarle el juicio para impedirle usar la «valiosa» marca desde sus oficinas ubicadas en la calle de Londres.

En aquella época, había dos asociaciones de agencias de viajes: Asociación Mexicana de Empresas Turísticas (AMET), que presidía don Miguel González Tenorio, y Asociación Mexicana de Agencias de Viajes (AMAV), que se turnaban en presidir don Edmundo Garza y Carlos Ibagüen. Alguien tuvo la buena idea de proponer la fusión de ambas asociaciones, y Miguel González Tenorio tuvo la mejor idea de aceptar la unión —a pesar de representar la pérdida de su identidad pues el grupo AMAV logró que este nombre prevaleciera entonces como hasta ahora. Esta es otra historia que merece la pena contarse...

Estimadísimo Héctor,

La nota a la que nos referimos abajo, me ha traído el gusto de recibir muchos comentarios. Uno de los más interesantes me lo pasó Ángel Trawitz (Viajes Petra) quien, me dijo que el presidente Manuel Ávila Camacho «siempre estuvo muy interesado en el turismo». Y que fue quien ordenó la construcción de la caseta de información turística en los Indios Verdes para que desde allí Pedro Plata, Ubaldo Rodríguez, Ángel Acar y Rafael Vásquez (además de otros como Carlos Gutiérrez), pudieran recibir a los turistas y ofrecer sus servicios para llevarlos al centro de la ciudad..., y demás conexos.

Ángel supo de esto porque, según me dijo, su papá, entonces Teniente del Estado Mayor era ayudante de Ávila Camacho y fue el encargado de la construcción de la caseta...

Como de seguro sabes, los Trawitz fueron dueños del Posada de La Misión de Taxco que ostenta un precioso mural en mosaico de O'Gorman.

## Skål Club orígenes<sup>7</sup>

*Skål es la única organización de carácter internacional que engloba a todos los sectores de la industria de los viajes y el turismo.* Representando a los directores y ejecutivos de la industria, los miembros de Skål se reúnen a nivel local, nacional e internacional dentro de un ambiente amigable con el fin de discutir y compartir temas de interés común.

*Skål cuenta con aproximadamente 18,000 miembros que pertenecen a 450 clubes propagados a lo largo de casi 85 países.* Como en otras asociaciones de profesionales del turismo, la mayor parte de las actividades de Skål se llevan a cabo de manera local, pero el movimiento además tiene funciones con Comités Nacionales bajo el cobijo de Skål Internacional.

### *Leyenda*

Skål es una palabra que los vikingos usaban para brindar, bebiendo cerveza en cráneos de enemigos muertos en combate, por lo tanto, está relacionada con *skull* (calavera). La organización fue fundada en Malmo, Suecia, durante una

7 Por Abelardo Vara Rivera, ex presidente nacional de Skål.



visita que hizo un grupo de dirigentes de empresas turísticas, encabezado por Florimond Volkaert.

### *Skål en México*

En México lo establecieron distinguidos miembros de compañías aéreas, agentes de viajes y hoteleros entre quienes estaban Douglas Stockdale, Manuel Muñoz, Antonio Pérez, Raúl García, Adolfo López, Glenn Dennis, Ricardo Estrada Berg, Alexis Rovzar y José Patiño.

Su expansión se debió al entusiasmo de Manuel Sosa de la Vega, quien dirigía la compañía Mexicana de Aviación, que tenía oficinas en todos los destinos turísticos mexicanos.

Hasta 2001 se habían establecido los siguientes clubes Skål (incluimos fecha y nombre del presidente fundador):

- Ciudad de México: Douglas Stockdale, 30 de agosto de 1950
- Monterrey: Ramón Cazares, 6 de septiembre de 1967
- Guadalajara: Rafael Medina, 21 de marzo de 1970
- Acapulco: Jorge Díaz Mercado, 1 de julio de 1970
- Mazatlán: Francisco Morales, 15 de octubre de 1972
- Puerto Vallarta: Enrique Rangel, 10 de octubre de 1974
- Cancún: Francisco Morales, 29 de mayo de 1981
- Tijuana-Ensenada: Kurt Honold, 1 de enero de 1983
- Puebla: Jorge Velázquez, 31 de octubre de 1987
- Mérida: Fernando Vallejos, 31 de octubre de 1987
- Cozumel: Francisco Morales, 27 de octubre de 1989
- Los Cabos: Óscar Simental, 8 de julio de 1998
- Ixtapa: Rafael Millán, 7 de octubre de 1998
- Riviera Maya: Gunther Speth, 14 de enero de 2000

### *Testimonio de un skalega*

Hace 40 años, allá por principios del 1974 llegué como gerente general al hotel Camino Real de Mazatlán y, por primera vez, supe del movimiento Skål. Francisco «Pancho» Morales, quien estaba dejando la gerencia del hotel, había formado el Club Skål Mazatlán y muy amablemente me invitó a conocer a todos los socios del club y me recomendó ampliamente con ellos, gesto que agradecí mucho ya que todos eran personas extraordinarias. De hecho, los miembros del

Skål eran prácticamente puros propietarios de empresas relacionadas con el turismo, con excepción de Mario López Millán quien era gerente del hotel Playa Mazatlán y del mismo Pancho. Mi experiencia en Mazatlán fue fantástica ya que había mucha camaradería entre los socios, eran personas que platicaban cada mes en las comidas sus vivencias y siempre gente muy positiva y divertida.

Tres años después, ya como gerente general del Camino Real de Cancún, me llamó Pancho Morales quien estaba de gerente y era socio del hotel La Ceiba en Cozumel, para que abriéramos un club Skål entre Cancún y Cozumel ya que ninguno de los dos lugares tenía suficientes personas para abrir un club por sí mismo, y así formamos el Club Cancún-Cozumel el cual era sumamente divertido, porque un mes hacíamos la comida en Cozumel y todos los amigos nos esperaban en el aeropuerto, y ahí empezaba la diversión y al siguiente mes lo hacíamos en Cancún donde también los esperábamos para iniciar la fiesta y era muy agradable la convivencia. Este club duró alrededor de diez años y ya después hubo suficiente gente para que cada ciudad tuviera su propio club y unos quince años después se formó el Skål de la Riviera Maya, así que somos el Estado que más clubes Skål tenemos.

Yo disfrutaba mucho el movimiento Skål y cada vez que había congresos o reuniones nacionales trataba de asistir, ya que además eran ciudades donde ya había vivido y tenía amigos que siempre era placentero ver y convivir con ellos. A raíz de este tipo de participaciones, fui invitado unos años después a participar como Presidente Nacional y acepté con mucho gusto. Antes de mi presidencia, había asistido a reuniones donde veía antagonismo entre diferentes directivas que hubo y algunos skalegas, y francamente nunca entendí éste divisionismo y opiniones diferentes, ya que supuestamente es una organización de amigos turistas, profesionales y cuyos objetivos no es solamente hacer negocios entre nosotros; ya que somos gente cuya honestidad, calidad humana y profesionalismo ha sido probada, sino también debemos cuidar la amistad y respetarnos mutuamente. Pensé que tal vez había diferencias de algún tipo; económico o de algún otra índole que yo desconocía, pero resulta que no; y si lo había, nunca lo entendí o lo comprendí. Era simplemente la idea de aparecer bajo el reflector o ponerse la cadena de presidente.

Años después me invitaron a la presidencia Skål de Norteamérica donde participaba; Estados Unidos, Canadá, México, Centro América —representado sólo por El Salvador—, y el Caribe que lo representaban dos o tres personas de

Jamaica. Los comentarios que recibí de algunos amigos skalegas es que no debería de meterme ya que tanto los americanos como los canadienses siempre querían hacer su voluntad en el Skål de Norteamérica, imponer sus reglas del juego o caprichos y que a México además del Caribe y Centro América nunca lo habían respetado. En ese tiempo también quería participar como presidente por parte de México Luis Cecena de Tijuana, pero él me dijo que si yo participaba, él se retiraba. Desde que conocí a Luis nos hicimos muy buenos amigos y algunas diferencias que él tenía con otros skalegas fueron limadas amablemente y él cumplió su palabra y me dejó el camino abierto para la presidencia de NAASC.

La presidencia de NAASC tuvo sorpresas para mí. La primera fue que recibí una desorganización contable terrible; adeudos, contabilidad incompleta y nunca logré por mí mismo que me entregaran cuentas claras. Mi otra sorpresa fue que aquellos gringos y canadienses que no nos tomaban en cuenta y hacían lo que querían me dieron todo su apoyo y me ayudaron a una reestructuración completa, por supuesto también tuve el apoyo incondicional de México. Finalmente, me pidieron que me quedara un año más como presidente de NAASC para terminar la reestructuración y al final quedaron fuera tanto Centro América como el Caribe y hubo cambios completos. El nombre siguió siendo NAASC, pero en lugar de «North América Association Skal Club» ahora quedó como «NAASC», North América Alliance Skal Clubes. Y se cambiaron procedimientos, etcétera. Yo participé en muchas reuniones que me invitaron skalegas a diferentes ciudades de Canadá y Estados Unidos y sólo tuve grandes atenciones por parte de los miembros de los diferentes clubes y hasta la fecha sigo teniendo amigos en muchas ciudades de esos países.

Personalmente, el haber tenido experiencias con skalegas de Mazatlán me ayudó para visualizarme como empresario y el haber participado en la formación del Club Skål de Cancún y Cozumel me hizo asociarme en aquellos años con uno de los skalegas, Alfredo Cabrero, con quien inicié la construcción del hotel Omni Cancún. También me ha dado el placer de disfrutar la amistad de skalegas en todas las ciudades donde existe un club en la República Mexicana, y hasta la fecha sigo participando cada vez que me es posible en las diferentes reuniones o congresos.

Durante mi presidencia, abrimos tres nuevos clubes y después vino Rafael Millán con mucho empuje y abrió, creo, cinco o seis clubes y esto le dio un buen empuje al movimiento Skål en México.

Personalmente y aplaudiendo tanto este movimiento de profesionales del turismo, me da pena y tristeza que el movimiento vaya decayendo a nivel mundial. Hace aproximadamente doce años éramos cerca de 25 mil socios y hoy somos alrededor de 17 mil y la mayoría de ellos son gente de la tercera edad. Los esfuerzos que se han hecho para formar los clubes de Skål joven han fracasado en todas partes. En Cancún hicimos un esfuerzo muy fuerte y pudimos mantener el Skål joven alrededor de tres años, o sea, que tampoco pudimos tener éxito. Los jóvenes están hoy por hoy muy ocupados en las redes sociales, en el crecimiento profesional y no consideran al Skål como un arma importante que pueda ayudarlos. Nos decían también que no tenían los recursos económicos y que su reunión mensual de comida y bebida preferían aprovechar el tiempo en trabajar y tratar de avanzar en sus objetivos personales. Las experiencias de éxito que les platicábamos que habíamos tenido algunos de nosotros gracias al movimiento Skål, nunca le dieron importancia suficiente para que influyera en sus opiniones.

Me consta que los últimos presidentes mundiales han hecho grandes esfuerzos y de diferentes maneras para hacer crecer el número de socios, pero no han tenido éxito, lo cual es una pena.

Otro motivo para que mermara la participación de skalegas en clubes y congresos es que en algún tiempo las empresas pagaban las membresías de los socios y después las cancelaron. Cuando había congresos las aerolíneas ofrecían descuentos importantes en la transportación y también eso desapareció. También disminuyó la calidad de los eventos sociales y contribuyó de manera importante en menor participación de los socios.

# La educación hotelera en México

## La capacitación profesional en Hoteles Camino Real

El mayor desafío para una empresa de servicios turísticos, y en especial para la hotelería es el reclutamiento del personal idóneo a sus estándares de calidad y servicio. Como en toda empresa de servicio, la hotelería es una empleadora que requiere de personal calificado en las diferentes áreas de operación.

Cuando en 1974 nació Hoteles Camino Real, emanada de Western International Hotels de México, se identificó la necesidad de desarrollar nuestros propios recursos humanos ya que en ese entonces no existían instituciones académicas ni escuelas técnicas suficientes para aportar al desarrollo de nuevos hoteles en las principales ciudades del país y Centro América.

Se decidió entonces transformar la antigua oficina de personal a una estructura de Recursos Humanos que pasara de ser una simple agencia reclutadora y procesadora de expedientes de personal a una dirección de primer orden jerárquico que mejorara los métodos de selección, contratación, inducción y capacitación.

Dentro de la responsabilidad de la dirección de operaciones, la dirección de Recursos Humanos diseñó varios programas dirigidos a capacitar en la práctica a egresados de escuelas de hotelería y turismo a los estándares de calidad y servicio de Westin Hotels/Hoteles Camino Real.

Así, se diseñaron los programas por áreas: alimentos y bebidas, división cuartos, ventas y mercadotecnia, y cocina en general.

Los jóvenes; hombres y mujeres seleccionados para los programas recibían una beca que iba de uno a dos años para capacitarse en la práctica en varios de los hoteles de la compañía. La beca consistente en una remuneración económica mensual, facilidades de hospedaje fuera del hotel, gastos de viaje y alimentación.

Los responsables *in situ* eran los gerentes generales y sus resultados se tomaban en cuenta dentro del programa de bonos anuales que la compañía les otor-

gaba por su desempeño en varias áreas de la administración y operación de su hotel.

Cada uno de los programas de capacitación incluía la familiarización con la operación completa de un hotel, pero su contenido principal era el área de su especialidad. Los *trainees* ejecutivos pasaban por los diferentes departamentos del hotel y su meta final de capacitación terminaba con su designación a un puesto operativo: gerente de alimentos y bebidas, de división cuartos, ejecutivo de ventas o sus chefs de cocina.

Como resultado de sus propios programas Hoteles Camino Real formó sus propios cuadros ejecutivos y no hubo necesidad de recurrir fuera para llenar las vacantes de puestos ejecutivos y técnicos, pues sus propios egresados los llenaron por años.

No sólo eso; de la Escuela de Capacitación de Hoteles Camino Real, emigraban egresados atraídos por otras empresas hoteleras gracias al prestigio de la capacidad de su gente.

«La gente hace la diferencia» fue el eslogan adoptado por Camino Real y vaya que se logró pues mientras fue una empresa privada (antes de la nacionalización de la Banca y de los hoteles del Banco Nacional de México), fue la empresa hotelera más prestigiada del país. «La actitud por encima de la aptitud» fue la consigna a la dirección de recursos humanos.

Gracias a los directores de Recursos Humanos que pasaron por la empresa durante sus años de gloria: Lic. Francisco del Valle y Sosa, Lic. Alejandra Zubiría, Lic. Carlos Claverie y Carlos Coss, más los gerentes de Recursos Humanos de cada uno de los Hoteles Camino Real.

## La Escuela Mexicana de Turismo institución pionera de la educación hotelera<sup>8</sup>

### *Misiva de un colega hotelero*

El tema de los estudiantes de turismo es tan válido hoy día, como sean las respuestas que cualquier hotelero enterado y comprometido como algunos que conocemos/conocimos (Miguel Espejel, Paco Silva «El Güero», Emilio Calderón,

8 Por Rodolfo Rodríguez Solórzano, 2014.

Enrique Meyer, Gil Robles, Paco del Valle...) puede/pudo darle a las preguntas que hicimos en su momento.

Me parece que Luis Jesús «Chucho» de la Garza, director de la Escuela Mexicana de Turismo (EMT), como resultado de aquella reunión en agosto de 1973, contigo y con otros hoteleros profesionales (referencia en los dos números de México Través & Hotel News), organizó otro encuentro de su escuela con más instituciones relacionadas con su actividad, en las que sí pude estar, para hacerle un análisis de la situación de la EMT.

Quienes conocimos y tratamos a Chucho de la Garza y en su tiempo, al «jefe machorro» en la EMT, sabemos lo que es un director profesional de escuela de turismo, convencido de la necesidad de *trabajar para la demanda* de la actividad... y NO lo que representa —o lo importante que es— *su oferta*...

## Escuela Mexicana de Turismo –1973–

### *Su situación respecto a la hotelería. Análisis del problema*

**La situación.** Durante varios lustros, la idea de la capacitación, el adiestramiento y la enseñanza en el campo de la actividad turística ha ido de la mano de los principios de una institución que, desde 1952, se ha dedicado a aquellos menesteres: la Escuela Técnica Hotelera (cuando su fundación), la hoy Escuela Mexicana de Turismo.

La hotelería organizada de nuestro país, por otra parte, también ha tenido transformaciones y habrá de seguir teniéndolas, pues esa es la necesidad del momento y esa es la condición para figurar en el futuro.

La hotelería de sistemas, de orden administrativo, de auto exigencia; la hotelería sería, de organización, de vigencia actual, no puede sobrevivir y presentar un frente dignamente profesional ante la competencia mundial de los últimos años si sigue así; nuestra hotelería, a la que deseamos larga vida, tiene que olvidarse, para siempre, de la «improvisación», para gozar de esa longevidad.

Si estudiar y superarse, aprender y renovarse, practicar y disciplinarse, es acabar con la «improvisación» y romper viejos moldes y dejar de ser refractario a los cambios, entonces cualquier entidad que tenga todo lo anterior como objetivo debe tener también el apoyo absoluto de parte de quienes no podemos darnos el lujo de esa improvisación.

Determinada la necesidad de hacer «algo» a la vista del problema (que no es, precisamente, la capacitación y el adiestramiento, sino eso, que los hoteleros hablamos, pero no actuamos), se determinó también la necesidad de una alianza; la unión entre «yo contrato-tú preparas» y se pensó en la Escuela Mexicana de Turismo.

En la Escuela Mexicana de Turismo, por ser la pionera, la de la súper vivencia milagrosa, la que más íntimos, viejos, históricos y fraternales lazos de unión tiene con la hotelería de México, allá desde los años de la «escuela hotelera». La «mexicana», como algunos la llaman ahora debe ser pues, el objetivo inmediato de los hoteleros.

Y como inmediato es el objetivo, inmediato fue el diálogo, el día 21 de septiembre de 1973 la hotelería organizada se sentó a escuchar a la Escuela Mexicana de Turismo por boca de su director, don Luis Jesús de la Garza; sólo 8 días después de que, en pequeño grupo, los hoteleros tomamos conciencia de nuestra triste y poco profesional indiferencia.

Empezamos por tener buena «comunicación», esa palabra que todo lo arregla y que con tanta frecuencia es olvidada. Eso era todo lo que se necesitaba, y lo logramos. Fuimos a escuchar y a opinar, a preguntar, a esclarecer, y salimos satisfechos de la reunión. Lo que sigue son los resultados:

**Análisis.** La Escuela Mexicana de Turismo tiene dos tipos de problemas y los hoteleros tenemos dos formas de ayudar a darles solución: Una necesidad es de equipo —de equipo de operación, como decimos los hoteleros—, y la otra necesidad es, sencillamente, de colaboración, de participación activa, de coordinación y de disciplinarse un poco a una vital unificación de criterios por parte de la hotelería.

Hemos tomado nota de las carencias físicas del plantel: equipo pesado —de instalación— de cocina, así como utensilios; mobiliario y decoración completos para dos habitaciones modelo; equipo de operación para alimentos y bebidas (loza, cristalería, cubertería); equipo de sistema de enseñanza audiovisual y libros, muchos libros de texto.

Se hizo posteriormente el análisis del segundo tipo de problemas (el primer tipo sólo necesitaba un detalle, una relación), o bien, de oportunidades, de desafíos que los hoteleros y la Escuela vamos a aceptar.



¿Qué puesto y qué sueldo pretende un alumno egresado de la EMT? ¿En cuál de las infraestructuras del turismo? ¿Con qué especialización? ¿Todos los alumnos estudian en la EMT convencidos de lo que quieren? No parece haber un conocimiento pleno de esto, y cuando lo hay, se parte de bases falsas. ¿Quién o quiénes deben practicar? ¿Desde en qué año? ¿Es posible que un alumno del primer año trabaje tiempo completo en un hotel o cualquiera otra empresa de índole turística? ¿Y los alumnos de segundo y tercero?

¿Las prácticas son en las vacaciones, o los sábados o a diario? Y siguiendo con las prácticas: ¿A cualquier estudiante, siendo alumno de la EMT, se le puede poner a practicar? ¿En lo que sea? ¿No importa el departamento? ¿Puedo, como hotelero, aprovechar a los alumnos para que enseñen a mi personal? ¿Puedo aprovechar a un practicante como cubre turnos o vacaciones? ¿Le puedo confiar la organización de mi empresa hotelera?

Los dos párrafos anteriores encierran la verdadera causa de todos los problemas y son a la vez —otra de esas paradojas— el justificante, el pretexto, para que los hoteleros digamos que a la Escuela la ayudamos ampliamente. El problema es, en este caso, la comunicación.

¿Son buenos los planes de estudio? ¿Y el profesorado? ¿Los profesores son de tiempo completo? ¿Tienen libros de texto? ¿Se les paga bien a los profesores? ¿Son serios y cumplidos esos profesores? ¿Hay lugar para gozar de percepciones que no se justifiquen con trabajo? ¿El hotelero ayuda si se dedica a dar clases una hora diaria? ¿Los jefes de departamento de un hotel pueden ayudar en esto?

## Conclusiones

1. *No hay orientación vocacional:*

- a) Los puestos y sueldos que los jóvenes pretenden —en su mayoría— no corresponden a la realidad por estar muy por encima de ésta;
- b) Hay una tendencia hacia la clásica «administración» (léase recepción, división cuartos, etcétera) que relega otras especializaciones a un segundo plano, cuando se trata de la hotelería;
- c) De todas las infraestructuras del turismo, la que más adeptos tiene, es la hotelería, haciendo a un lado las otras áreas;
- d) El alumnado está integrado por algunos jóvenes que encuentran en la Escuela la forma de matar el tiempo mientras esperan inscripción en otra carrera;

- e) La EMT tiene que aceptar cantidad y no calidad en el alumnado, para sobrevivir económicamente y, por otro lado, ya no es posible, físicamente, aceptar más alumnos.
2. *No hay comunicación:*
- a) La mayoría de los hoteleros tenemos una concepción equivocada de las necesidades, actividades y objetivos de la EMT;
  - b) La EMT no ha sido lo suficientemente específica en cuanto a los requerimientos o condiciones para que sus alumnos o egresados practiquen o trabajen;
  - d) Los hoteleros, como resultado, han creído cumplir con un deber (o han querido quedar bien) al aceptar jóvenes a practicar en sus empresas, pero en la operación se ha abusado, y mucho, de la jornada de trabajo y los emolumentos —meramente simbólicos— que se pagan, o se ha pretendido que los jóvenes enseñen a los empleados o que organicen sistemas o echen a andar un hotel... ¡a la mitad de sus prácticas!
  - e) No se ha entendido que es fatal permitir que un joven, durante sus prácticas, trabaje en puestos donde el dinero se gana con facilidad;
  - f) La hotelería le cambia los planes de prácticas a la EMT según las conveniencias de cada caso, pero nadie le dice a la EMT que por lo menos un 50 de las prácticas no deben tener que ver con lo que sea habitaciones;
  - g) Ni los gerentes, ni los jefes de departamento y otros elementos de la hotelería organizada han podido ayudar como podrían por no conocer ni siquiera, las instalaciones de la EMT;
  - h) De Comunicación: Ha faltado más proyección al público y a la hotelería y para beneficio del estudiantado, de lo que la EMT está haciendo. Una labor de Relaciones Públicas en este aspecto es imprescindible.
3. *El aspecto técnico-pedagógico no se cumple satisfactoriamente:*
- a) Los actuales planes de estudio son buenos, pero podrían ser mejores;
  - b) El Consejo Consultivo; la Comisión de Revisión del Plan de Estudios, Programas y Autorización del Cuerpo Docente del Plantel y el Comité Técnico Asesor de la Dirección deberían trabajar más periódica y efectivamente;
  - c) Los hoteleros que han participado activamente impartiendo clases no han sido consistentes en su cometido ni han tenido respaldo pedagógico;
  - d) Los hoteleros no se han sentido con la facultad de «exigir» la buena planificación técnica-pedagógica que la EMT necesita para el logro de sus objetivos.

- e) Como resultado de todo lo anterior, se ha formado un círculo vicioso que únicamente el enfrentamiento decidido, completo y en conjunto de la hotelería y el Patronato de la EMT puede cortar y destruir.

A la vista del análisis y las conclusiones que este primer diálogo entre hoteleros y la Escuela Mexicana de Turismo tuvieron el viernes 21 de septiembre de 1973, el grupo de empresarios hoteleros preocupados por la capacitación profesional de los alumnos de la EMT presenta a la consideración del Patronato de esta última, las siguientes.

### **Recomendaciones**

1. Que se cambie el nombre de la EMT por el de «Escuela Mexicana de Hotelería y Turismo».

2. Que se haga labor, por parte de los hoteleros y no solamente de la Dirección de la Escuela, en dar una orientación vocacional a los alumnos de diversas escuelas que puedan representar la calidad y no la cantidad que la escuela necesita para subsistir profesionalmente, y no solamente en lo económico (y de esta forma minimizar la deserción y aumentar el número de buenos alumnos: que del número que ingresa, se obtenga casi el mismo número que egresa).

3. Que con lo anterior, los hoteleros puedan hacer hincapié en la necesidad que hay de diversificar las especializaciones que la industria hotelera tiene.

4. Que exista comunicación entre la hotelería y la escuela antes, durante y después de su graduación.

Se ha planteado como tenerla antes; durante los estudios se puede lograr esto mediante la asistencia de los hoteleros a la escuela, impartiendo clases o conferencias, meras charlas o mesas redondas y mediante la asistencia de los alumnos a los hoteles, como prácticas o visitas de acercamiento e ilustración. Después de la carrera, el sólo hecho de contratarlos o de estar los hoteleros pendientes de su colocación, cumpliría con el propósito.

5. Que se establezca, dentro de lo posible, una especie de rasero en cuanto al puesto y el sueldo que un egresado de la EMT puede pretender en un hotel, sin considerar la capacidad ni la eficiencia de cada alumno. Las cosas caen por su propio peso, y esta medida contribuiría a ubicar mejor tanto a la oferta como a la demanda del trabajo.

6. Que se haga una especial labor de relaciones públicas para que el nombre de la EMT se escuche con más frecuencia y en mejores circunstancias en el medio de la actividad turística.

7. Que la dirección de la EMT haga saber a los hoteleros la serie de condiciones que se deben acatar para fin de dar a un alumno la oportunidad de practicar.

8. Que los hoteleros interesados en la capacitación sistemática y profesional de los alumnos de la EMT se comprometan formalmente a observar con un solo criterio todas las condiciones que para fines de prácticas o de trabajo, la Dirección de la Escuela les presente.

9. Que la EMT acepte las condiciones razonables que los hoteleros les presenten para llevar a buen término las prácticas de los jóvenes.

10. Que los hoteleros, buscando la ayuda que en lo material necesita la EMT, aprovechen sus mismas instalaciones o equipo que dan de proveedores, para cubrir las necesidades apremiantes que la Escuela padece físicamente.



**Fotografía 3.** Patronato de la Escuela Mexicana de Turismo, México, Distrito Federal, 21 de septiembre de 1973.

## Turismo vs. Hotelería

El tema de la enseñanza de la hotelería merece un análisis serio en un país que tiene en su industria turística un pilar de su economía. Viene al caso esta reflexión por la ligereza con que se trata el problema en nuestras instituciones de enseñanza.

En la antigüedad los sabios dominaban todas las ciencias y las artes conocidas, con las limitaciones que se imponían al conocimiento, pero en nuestros días casi todas las ramas del saber se bifurcan hacia las especialidades.

Esto es muy evidente en la medicina donde los médicos generales de antaño ya no pueden serlo sin temor de pecar de presuntuosidad. Ahora hay que ir al especialista del dolor que aqueje: cardiólogo, urólogo, gastroenterólogo, etc.

Lo mismo sucede con los licenciados en leyes, donde hay especialistas en derecho; laboral, administrativo, penal, etc. En los profesionales que se dedican al estudio de los números hay: fiscalistas, contadores, financieros, etc.

Y así casi en todas las profesiones, con excepción de la enseñanza del turismo. Uno debe suponer que los egresados de esta carrera que se imparte en universidades públicas y privadas, deber saberlo todo respecto al complejo quehacer de los viajes de placer.

De una disciplina estrictamente técnica se ha pretendido alcanzar niveles tales que en la vida real quedan frustrados en el camino. Mientras que en los países avanzados se estudia en escuelas de hotelería, gastronomía o cocina y sus egresados avanzan en la escala profesional a posiciones superiores, la mayoría de nuestras universidades produce si acaso mandos medios para las estructuras ejecutivas de la industria sin chimeneas.

Esta situación viene a ser una paradoja: que en un país con una gran vocación turística no se comprenda la profesión hotelera que sin una base sólida de cocina y gastronomía, no es completa.

Sin ir más lejos, la titularidad de la Secretaría de Turismo federal, jamás la ha ocupado un profesional de la industria. Lo mismo sucede en el ámbito de los estados; se repite lo mismo en los municipios del país.

Sería inimaginable que la Secretaría de Salud no la ocupara un doctor en medicina, tanto como que a la Secretaría de la Defensa no se enviara a un militar. Los ejemplos sobran por abundantes y obvios, pero de ahí a que en la Secretaría de Turismo del estado esté un industrial, no se encuentra una explicación

congruente con la lógica y el sentido común. No puede uno menos que pensar que la profesión turística está muy devaluada.

Hace unos días escuchamos la disertación de un gran periodista; Federico Arreola comentó que nuestro flamante secretario de Turismo federal sabe de turismo lo mismo que él, es decir, conoce los hoteles como huésped y los aviones como pasajero.

En la École Hôtelière de Lausanne, en Suiza, hay un gran *lobby* a la entrada del edificio que alberga la famosa escuela. Sobre uno de sus muros un gran mapamundi está plagado de banderitas para ubicar las ciudades donde un egresado de la escuela ocupa un puesto directivo. Su nómina de egresados es impresionante ocupando altos puestos en la hotelería mundial. La diferencia es que en Suiza la hotelería sí se toma en serio.

Sucede algo similar en otras escuelas europeas donde la enseñanza de la hotelería se aborda desde el punto de vista técnico y se desdeña la pretensión de una licenciatura. Tampoco se busca que los graduados salgan de las escuelas pretendiendo saber todas las ramas del conocimiento turístico. La aviación, la mercadotecnia de los viajes, la renta de autos, etcétera, son complementos de la hotelería que no requieren en su estudio la profundidad de la hotelería, pilar sí, del fascinante mundo del turismo.

Pero mientras en los puestos de mando de la industria, a nivel gubernamental, estén gentes que no conocen de turismo, que ignoran la importancia de la hotelería, que no saben lo que es la cocina, la gastronomía y la enología, jamás impulsarán la existencia de verdaderas escuelas de donde salgan los futuros capitanes de la industria.

Dentro del estudio de la hotelería, el conocimiento profundo de las preparaciones culinarias, su servicio y su naturaleza, es de capital importancia. Su estudio requiere de costosas instalaciones y equipos donde poner en práctica lo que se aprende en los textos.

En las escuelas de hotelería en Europa y en los Estados Unidos (en algunas pocas en México), se cuenta con estas instalaciones además de los textos que permiten a los estudiantes abrevarse en la naturaleza de todos los productos comestibles; sus propiedades y comportamiento en el proceso de la transformación culinaria.

Durante el proceso de enseñanza de la técnica se educa al estudiante, congruente con el principio de que quien no sabe comer jamás sabrá cocinar; quien

no aprenda a apreciar la calidad jamás podrá dirigir o exigir calidad. Parece equivocada la creencia de que la cocina es para los cocineros. Claro, quien decide dedicarse a la cocina es un especialista y su propia disciplina lo obliga a un plan de estudios y prácticas diferente, pero un hotelero completo debe conocer al igual los principios de la cocina, la pastelería, la panadería y los procesos culinarios como el cocinero.

La cultura de la calidad en el campo de la culinaria es la que ha llevado a muchos países a la especificación y calificación de sus productos. Ejemplo simple de ello es la graduación de la calidad de la carne en los Estados Unidos, donde por ley existen los grados de Prime, Choice, Good y Standard. En cuanto a legumbres, por ejemplo, un comprador puede telefónicamente ordenar al proveedor jitomates o papas de tal o cual graduación y sin necesidad de ver físicamente el producto sabe lo que estará comprando.

En las escuelas de hotelería a que hago alusión los alumnos aprenden todo lo relativo a las características de calidad, sus especificaciones y rendimientos.

Si hablamos de vinos, la cultura que reciben los alumnos es de igual manera completa. También en esta rama se les enseña a desarrollar el gusto por los productos de la uva. El fascinante mundo de la enología es parte del currículo de estudios de toda escuela de hotelería que se respete.

En los Estados Unidos hay escuelas de hotelería en famosas universidades, sus programas han emanado de las escuelas europeas, así, por muchos años universidades como Cornell ha mantenido el prestigio de su escuela de hotelería como una de las mejores del mundo.

Las asociaciones de hoteles han jugado un papel importante en la creación y desarrollo de las escuelas de hotelería en muchas partes del mundo, la escuela más prestigiada es sostenida financieramente en parte por la asociación de hoteleros de Suiza. Es por ello, que los hijos de los hoteleros tienen la preferencia para su matrícula. En los Estados Unidos sucede lo mismo con la escuela de Cornell, ésta es apoyada por la American Hotel & Motel Association.

En México la primera escuela hotelera que existió y existe es la Escuela Mexicana de Turismo. Institución dependiente de un Patronato donde el gobierno juega un papel importante, lo mismo que la Asociación Mexicana de Hoteles. En los años setenta la Universidad Iberoamericana a través de un convenio con la Universidad de Cornell abrió su escuela de hotelería en la Ciudad de México. Con el tiempo le siguieron otras instituciones como la Anáhuac y

luego surgieron muchas escuelas privadas. Lo cierto es que las asociaciones hoteleras se han mantenido al margen de este importante esfuerzo.

Como resultado la profesión de hotelero sigue devaluada y continúa el país dependiendo en mucho de recursos humanos extranjeros para manejar su industria del turismo.

Durante muchos años jóvenes mexicanos emigraban a estudiar a las escuelas europeas, la primera generación de *trainees* de Hoteles Camino Real se nutrió con egresados de escuelas suizas. Esa primera generación fue la que ocupó los puestos gerenciales y contribuyó a hacer de la compañía la más prestigiada del país.

Harían bien las instituciones de enseñanza que lleven la carrera de turismo, en lograr la colaboración de verdaderos profesionales de la industria para elaborar sus programas de estudios, y con el apoyo de la Asociación de Hoteles y los proveedores de la industria, mejorar dichos programas de estudios y sus instalaciones, incorporando verdaderas cocinas y comedores donde también profesores capaces y certificados ocupen las cátedras de hotelería. Mientras no se reestructuren los estudios de esta fascinante disciplina profesional la especialidad seguirá devaluada como hasta ahora.

## Educación turística –2008–

Miguel Torruco Marqués es un hombre que sabe de educación turística, conoce la hotelería y el turismo y los entretijos de la política nacional. Ex presidente de la Confederación Nacional Turística, organismo que él ayudó a crear, después de haber fungido como presidente de la Asociación Nacional de Hoteles de la República Mexicana.

El señor Torruco Marqués es un hombre de acción y experiencia, pues desde hace muchos años se ha dedicado a la enseñanza del turismo en una institución de su propiedad. Por lo tanto, cuando habla del tema lo hace con conocimiento de causa.

En cuanto a la organización gremial que dirige, debió haberlo hecho por inconformidad con la Asociación de Hoteles, gremio que jamás se ha distinguido por luchar por los intereses de una hotelería de primera línea, donde la mayoría de sus dirigentes han salido de pequeñas empresas hoteleras cuyos problemas son ajenos a la grande hotelería de los destinos de playa.



El año pasado la CNT en voz de su presidente hizo una declaración de importancia nacional y una propuesta concreta; al existir más de 32 mil alumnos estudiando licenciaturas relacionadas con el turismo, declaró que: «Es urgente dar una atención prioritaria a la educación turística». «Existen, además, cerca de 200 mil alumnos matriculados en los niveles medio superior y superior y más de 1,600 docentes».

El presidente de la Confederación Nacional Turística propuso la inclusión de la Secretaría de Educación Pública (SEP) al Consejo Consultivo de Turismo, organismo interinstitucional que encabeza el presidente de México.

«El factor humano es la piedra angular para el desarrollo de toda actividad económica, en especial el turismo, debido a la interacción directa entre el turista y el prestador de servicios. Su profesionalismo tiene su nivel máximo de demostración en la atención a los requerimientos del turista», refirió Torruco Marqués.

En el marco de la Quinta Reunión del Consejo Nacional de Turismo (CNT) con las autoridades de la Secretaría de Turismo Federal (Sectur), que fue encabezada por su titular Rodolfo Elizondo, donde solicitó la inclusión de la SEP al Consejo Consultivo de Turismo.

Creemos que ha sido una acción afortunada y oportuna pues es inimaginable que un grupo colegiado nacional al más alto nivel, supuestamente creado para atender los problemas del turismo, no haya reconocido desde el principio la importancia del factor más importante en la gestión turística: los recursos humanos.

Ante las circunstancias actuales es evidente que faltaría algo por hacer en la labor de la educación turística nacional, pues los cientos de miles de egresados a todos los niveles, de todo tipo de instituciones de enseñanza turística, no están llenando las necesidades de una industria en constante crecimiento, pues seguimos viendo como los mejores puestos en la hotelería, la aviación y la restauración, siguen siendo ocupados por extranjeros o por mexicanos educados en el extranjero. ¿Qué pasa entonces con la enseñanza del turismo en nuestro país?

«Durante el desarrollo de la Reunión en donde estuvieron presentes los presidentes de las federaciones turísticas estatales y de organismos afiliados a la CNT, Torruco Marqués, consideró que la problemática de la formación de profesionistas para el turismo requiere de la atención inmediata y urgente por parte de las autoridades educativas».

«Así mismo dijo, que es menester la actualización y autorización de planes y programas de estudio vigentes y congruentes con los requerimientos del sector laboral para atender la problemática relacionada con la actualización de los más de 1,600 docentes, o la certificación de los casi medio millón de profesionales que han egresado de las instituciones de educación turística en 60 años de existencia de esta disciplina de estudio formal en nuestro país».

«Todas estas acciones afectan a los más de 200 mil alumnos que en estos momentos se encuentran matriculados en las aproximadamente 600 escuelas de turismo de nivel medio superior y superior. Cabe señalar que del total de educandos mencionados casi 32 mil están cursando estudios de licenciatura».

«Por ello, insistió la CNT considera impostergable la intervención de las autoridades educativas en los programas estratégicos sectoriales, ya que el turismo es una de las actividades económicas que genera más empleos en la economía nacional, además de estimular en forma armónica el desarrollo regional en una forma justa y equilibrada».

Podríamos cuestionar el último concepto del señor Torruco Marqués, pues aunque así debería de ser, el «desarrollo armónico regional en forma justa y equilibrada» no se da en ninguno de los destinos turísticos de playa mexicanos. Concediendo que la causa pueda ser la misma: la falta de una educación integral en materia turística en nuestro país.

Echando un vistazo a ojo de pájaro a lo que sucede en Puerto Vallarta, encontramos que la mayoría de los directores o gerentes de los establecimientos hoteleros no son manejados por egresados de nuestras escuelas de enseñanza turística. En los hoteles pequeños casi siempre son los dueños quienes administran y operan, mientras que en los establecimientos medianos y grandes los puestos los ocupan mexicanos educados fuera de la ciudad o extranjeros, en especial en las empresas de origen foráneo. Es el caso de las cadenas hispanas que ya dominan el tablero hotelero del país, especialmente en el sureste; Cancún y la Riviera Maya, y están cobrando mucha presencia en Bahía de Banderas, ellos prefieren traer a sus cuadros administrativos y operativos sin considerar siquiera ofrecer oportunidades a jóvenes egresados de instituciones locales.

Tiene mucha razón el señor Torruco Marqués y la Confederación Nacional Turística en preocuparse por mejorar la enseñanza del turismo en México, pero los gobernantes debieran hacer algo, sobre todo los gobiernos locales, por exigir el cumplimiento de ciertos requisitos a los inversionistas extranjeros, entre otros

el compromiso de consumir productos nacionales y emplear profesionistas locales en la gestión de sus hoteles. Todos los países del mundo ponen condiciones a la inversión extranjera, y México no debería ser la excepción. A estas empresas se les podría exigir el desarrollo profesional de recursos humanos, dentro de un marco de preparación, capacidades y habilidades, pero no excluir a los egresados locales como si no existieran.

Si México les ofrece facilidades para hacer negocio, las empresas extranjeras debieran reciprocarnos por lo menos en el desarrollo de personal al más alto nivel, no únicamente con camaristas, meseros, obreros, etcétera.

Ante la situación que viven cientos de estudiantes y egresados de las instituciones de enseñanza turística en nuestro país, el tema es oportuno para reflexionar sobre la situación general y las perspectivas de empleo que les espera a nuestros jóvenes.

# La aviación y la hotelería

## Las líneas aéreas en la hotelería

Cabe mencionar que las líneas aéreas han apoyado siempre a la hotelería y aún algunas de ellas han sido propietarias de hospederías en sus puntos de destino. Una de las primeras líneas aéreas en participar en la hotelería fue Pan American Airways. En México fue muy significativa para el arranque de Acapulco la participación de American Airlines con sus hoteles Americana, después Fiesta Americana.

Air France, Scandinavian Air, Japan Air, Swiss Air, han sido o son propietarias de hoteles. United Airlines, propietaria en una época de Westin Hotels & Resorts contribuyó mucho a su desarrollo en el mundo y principalmente en Asia a donde United volaba a varias ciudades.

## Historia de la aviación en Puerto Vallarta

Catalina Montes de Oca de Contreras en su libro *Puerto Vallarta en mis recuerdos*, da referencia a:

Hasta 1931 los medios de transporte para llegar a este lugar, era por medio de barcos que periódicamente hacían su arribo, o penosamente por caminos de herradura; ya que en cuatro días se llegaba de la población de Ameca a este puerto. El 3 de diciembre de este mismo año, tuvimos el primer vuelo de avión, viniendo el piloto Charles Bogham, a quien posteriormente, por andar siempre armado, lo apodaron «Pancho Pistolas» y fue el pionero de la aviación en Vallarta.

Por la mañana de ese día se divisó en el cielo un extraño objeto que hacía mucho ruido. Esto no era más que una pequeña avioneta que dio varias vueltas por el puerto ante la admiración de muchas personas que jamás habían visto un avión.

Así que el primer avión que cruzó el cielo de Vallarta, en vuelo de inspección, fue en el que venían: la familia Sánchez Noriega, originarios de San Sebastián, mineral cercano al puerto; también les acompañaba el joven doctor Luis González, originario de Talpa de Allende. Tal como vino el avión se fue sin haber aterrizado, pero dejó muchos comentarios.

Después de quince días volvió Bogham, ante la expectación de la gente que exclamaba: «¡Ahí viene el avión!» y salían de sus casas, siguiendo con la vista las vueltas que daba sobre el puerto. Luego empezó a descender y enfiló hacia la playa de los «camaroncitos», donde aterrizó, cerca de la propiedad de don Manuel Robles, una hermosa huerta de mangos.

La gente del pueblo, sin distinción, llevadas por la curiosidad, empezaron a hacer hilo como en una romería, ávidos de conocer el extraño aparato; a pie se empezó a ir por toda la playa para verlo de cerca. La pequeña avioneta era un aparato destaralado, con el fuselaje amarrado con alambres. Todos rodeaban a «Pancho Pistolas» haciéndole innumerables preguntas, mientras la mayoría se dedicaba a ver lo más cerca posible la famosa avioneta. El aviador duró muy poco tiempo en el puerto. Ahí mismo, sirviéndole la playa de pista, levantó el vuelo.

La primera persona que llegó aquí de Guadalajara, como viajero en el avión, fue doña Carmelita Rojo de Romero, madre de Julia Romero de Santana y de Veva de Baumgarten; la acompañaba Heliadora Fregoso Santana. De Mascota vinieron también Alfredo Rentería, el «Brillante»; don Ponciano Guzmán y Guzmán, Mariano Llauger y Fernando Guitrón. En el tercer vuelo viajó mi marido Roberto, quien fue a Guadalajara invitado por el señor Antonio Güereña, el cual no quería hacer el viaje solo. Mi hijo Roberto, muy chiquito y que no estaba preparado para hacer el viaje, de ahí mismo lo subieron, inesperadamente, y emprendió el vuelo junto con ellos.

No obstante, ser la avioneta pequeña, de cinco pasajeros, era suficiente para el servicio de las pocas personas valientes que arriesgaban a hacer uso de ella. Bogham, poco tiempo después, cambió de avión y cuando estaba en el puerto daba viajes de paseo, cobrando a peso el minuto de vuelo. También hacía constantes viajes de ida y vuelta a Mascota. El comisionista de él aquí, era el telegrafista Edmundo Guerra.

Los vuelos de «Pancho Pistolas» fueron eventuales durante poco tiempo en este servicio, pero señaló la ruta, que fue por decirlo así, el eslabón primero de un medio de transporte mejor, que nos condujo al progreso. Los sucesores de «Pancho Pistolas» fueron los hermanos Eddy y Jimmy Ángel, éste último fue el descubridor de la catarata más grande del mundo que hoy lleva su nombre.

No fue sino hasta el año 1934 cuando quedó establecida la ruta de los hermanos Fierro, siendo Arturo y Raúl, quienes la formaron. Ellos acondicionaron una pista en lo que era «La Posada de la Selva» y casi llegaba hasta la playa de Los Muertos; este sitio era el campo de beisbol de la chamacada. La avioneta pasaba casi rozando la cúpula de la iglesia, y ya para aterrizar, el río. Los hermanos Fierro tuvieron un accidente en su empresa recién establecieron la ruta; el avión, poco después de tomar altura, cayó al mar. Hubo un muerto; el saldo no fue mayor. Como pudieron los sobrevivientes, entre ellos el piloto Arturo, nadando llegaron a tierra. Después se rescató el avión por medio de calabrotes, ya que había quedado cerca de la playa.

Con la empresa de los hermanos Fierro se estableció el servicio de correo ese mismo año de 1934, hizo que las oficinas se reformaran y trajeran más empleados. Antes de ese año el servicio, como dije, era terrestre, por lo que se necesitaba muy poco personal. En el año de 1924 estaba como jefe de Correos, Edmundo Guerra y «Genarito», a quien todo mundo conoce, desde esta misma fecha ha permanecido fiel en su puesto atendiendo la correspondencia durante 56 años; aún se le ve jovial y amable. Se fusionaron las oficinas de Telégrafos y Correos. La aviación comenzaba ya a ejercer su influencia bienhechora, facilitando la comunicación. Así estuvieron dando servicio con los vuelos hasta el año 1941, fecha en que lamentablemente ocurrió la tragedia en que perdió la vida Arturo Fierro. El accidente acaeció entre el «Púlpito» y «Las Amapas». El salvamento fue dramático, los supervivientes se hacían a lo que podían en el mar. Eso pasó un 7 de julio de 1941. Como sucede en esos casos a un señor que tenía boleto no lo dejaron subir, pues el cupo ya estaba completo. Hizo el coraje de su vida, pero después se alegró mucho de no haber podido abordar el avión.

Los vuelos se reanudaron hasta el 2 de septiembre de 1942, piloteando Raúl Fierro; entre otros aviadores que venían a trabajar la ruta se encontraban, Oscar Ordoñez, Roberto Fierro, Manuel McCormick y otros más. Los aparatos eran monomotores de 5 y 6 pasajeros; sin embargo la línea no estaba establecida definitivamente habiendo irregularidades en los vuelos.

Ya para entonces se había hecho otra pista de aterrizaje con una extensión de mil metros en terrenos de «La Vena de Santa María». Fue el propio Raúl Fierro, quien contribuyó monetariamente para la construcción y los soldados de Ameca en la mano de obra. Como sala de espera, hicieron una ramada de palapa con asientos de raja de palma. Fue al término de la Segunda Guerra Mundial en el año de 1945, cuando el general Roberto Fierro pasó la concesión de esta línea conocida como

Transportes Aéreos de Jalisco, al señor don Carlos Dávalos. La ruta estaba comprendida entre: Guadalajara-Talpa-Mascota-Puerto Vallarta. Los vuelos se hacían en motores DC-3 de 21 pasajeros. Para la carga utilizaban un C-47, versión militar, de puerta ancha.

...Prosiguiendo con lo relacionado a los vuelos, esta empresa hizo el servicio hasta el año de 1950, año en que pasó a ser propiedad de Aéreo Transportes, S. A., trabajando la ruta hasta el año de 1952. Para este tiempo se dieron a conocer los aviadores, entre los que se recuerdan a «Cuevitas», padre del que hoy es famoso pintor José Luis Cuevas; a Chavarría, quien muriera en un accidente aéreo; y a Leopoldo conocido por «Leos». Después de esta fecha la línea quedó acéfala, haciendo vuelos esporádicos en aviones que contrataban; así estuvieron por espacio de dos años, ya para entonces se empezó a oír que la «Mexicana de Aviación» entraría a este Puerto, haciéndose realidad el 31 de noviembre de 1954, en que aterrizó su primer avión (Montes de Oca, 2001).

### *Mexicana de Aviación en Puerto Vallarta*

**En sus 50 Años de volar al Puerto.** Desde la perspectiva de la hotelería, la aviación comercial es la savia que le da vida al árbol del turismo. Si bien, es cierto que la base del turismo es la hotelería, sin comunicaciones aéreas la afluencia de visitantes no fluye. De ahí que desde los inicios de la época moderna del turismo internacional, la hotelería y la aviación comercial hayan caminado de la mano.

El mundo está lleno de ejemplos donde una compañía aérea invierte y promueve la creación de hoteles, en ocasiones para reforzar un destino y en otras para garantizar alojamiento a sus pasajeros. En Europa, aerolíneas como Air France, Scandinavian Air Lines, entre otras. En Japón Japan Air Lines y en los Estados Unidos Pan American y la propia United Airlines que fuera propietaria de Westin Hotels, todas han tenido y operado hoteles.

En los años sesenta del siglo pasado American Airlines invirtió en hoteles en México y fue el origen de la cadena Fiesta Americana, con su hotel en Acaapulco, de ese nombre.

De tal manera, que la alianza estratégica entre Mexicana de Aviación y Hoteles Camino Real no significó nunca una primicia dentro del negocio del turismo. Cuando en 1974 el Banco Nacional de México decidió aplicar una reingeniería a su compañía hotelera: Western International Hotels de México y

propició el nacimiento de Hoteles Camino Real, una de las primeras políticas de desarrollo que se incluyeron en su Constitución, fue el «Sólo abrir hoteles en aquellos destinos que tuvieran vuelos internacionales». Así, automáticamente quedaron fuera de los planes de la nueva empresa, hoteles ubicados en ciudades medias que no contaban con un aeropuerto internacional.

Es posible que el eslabón más débil del turismo sean las aerolíneas. Las afectan una multitud de factores fuera de su control y es la causa de que tarde o temprano todas, sin excepción sufran descalabros económicos. Hemos visto como un puñado de líneas aéreas han dejado de volar (2014): Mexicana de Aviación, Aviateca, Lanica, Lacsá, AvenSA, Panagra; todas ellas, «hijitas» de PANAM, la gran línea aérea que abrió los cielos de América Latina para los Estados Unidos.

Entre las líneas aéreas norteamericanas, hemos visto desaparecer de los cielos de México a aviones que se volvieron familiares algún día: Western Airlines, Hughes Airwest, Texas Airlines, etcétera. De las líneas mexicanas ambas han permanecido por muchos años entrando y saliendo de las cobijas del gobierno. A veces dejando por los aires grandes capitales privados.

Todos sabemos que el origen de Mexicana de Aviación fue Pan American y de Aeroméxico, antes Aeronaves de México, conformada con una serie de pequeñas líneas alimentadas regionales.

Mexicana de Aviación y Aeroméxico han sido compañías hermanas en varias ocasiones durante su larga historia, ambas propiedad del gobierno federal como lo son ahora. No siempre fue así, y hubo épocas en que su rivalidad comercial fue feroz, véase sino, una anécdota favorita de los ejecutivos de Aeroméxico era la siguiente: en un vuelo de mexicana, en el proceso de una encuesta de calidad de servicio, le preguntan a un pasajero, ¿Nos puede dar sus impresiones de su vuelo? —con mucho gusto, contesta, el aludido: «Si la sopa hubiese estado tan caliente como el vino; el vino tan viejo como el pollo y la pechuga de pollo tan apetitosa como la de la aeromoza, el vuelo hubiera estado fenomenal». Mientras que a los ejecutivos de Mexicana les gustaba refutar a los de Aeroméxico, cuando ésta última logró ganarles el privilegio de transportar al Santo Padre durante su primer visita a nuestro país. «El Papa bajó las escaleras del avión e inmediatamente se inclinó para besar el suelo». Claro, después de tantas horas en un avión de Aeroméxico cualquiera hace lo mismo.

Aeroméxico también llevaba a cabo encuestas entre sus pasajeros. En una ocasión, según cuentan los de Mexicana, un pasajero contestó a la pregunta en



el cuestionario mientras volaba en famoso vuelo 101 de Aeroméxico que salía de la Ciudad de México y llegaba a Mexicali 8 horas y 5 escalas después. ¿Alguna sugerencia sobre su vuelo? —Sí, escribió, el pasajero: «Agreguen una escala adicional en casa de su %·\$= &·\* +».

En los tiempos modernos, hasta los aciagos días de la nacionalización de la Banca, a Mexicana se le asociaba con el empresario Crescencio Ballesteros y el director de la misma por muchos años, Manuel Sosa de la Vega. La parte más visible era Sergio Bernard, el padre de la promoción más exitosa en la aviación mexicana: los paquetes VTP.

Sergio Bernard no sólo crea una herramienta promocional para los destinos a donde volaba Mexicana, sino que inventó el maridaje entre la hotelería y la aviación comercial de este país.

Sus andanzas por todo el país organizando reuniones y exponiendo lo que en estos tiempos se llamarían «alianzas estratégicas» y que fueran los inicios de una apertura al gran público para viajar a precios reducidos, ya que la aerolínea reducía sus tarifas hasta en un 30% lo mismo que se le pedía a los hoteles hacer. Los «paquetes» incluían uno o dos alimentos, pero no todos. No incluían bebidas alcohólicas y eran, por lo tanto, facilitadores de una benéfica derrama del gasto turístico en los destinos. Que lejos del pernicioso todo incluido de nuestros días.

Fue en 1967 cuando conocí a don Crescencio Ballesteros, mientras se estaba construyendo el hotel Camino Real de la Ciudad de México. Obra que edificó la Constructora Ballesteros, bajo un proyecto del arquitecto Ricardo Legorreta V., y que se erigió en los terrenos del antiguo Hospital Inglés de la colonia Anzures. El Camino Real con 700 habitaciones y múltiples centros de alimentos y bebidas iniciaba una nueva época en la hotelería mexicana.

A su banquete de inauguración acudió el presidente Díaz Ordaz con todo su gabinete, así como las autoridades del Departamento del Distrito Federal y desde luego las autoridades del Consejo Nacional de Turismo con don Miguel Alemán Valdés al frente y el distinguido jefe del Departamento de Turismo don Agustín Salvat.

La construcción se llevó a cabo en un tiempo record de 12 meses y su terminación fue anunciada, desde el mismo día de su inicio, y cumplida, el 18 de julio de 1968. El compromiso era grande: los Juegos Olímpicos, de los cuales México era el anfitrión.

A la sazón, don Crescencio Ballesteros fungía como consejero de la administración que presidía don Agustín Legorreta Guerrero, director general del Banco Nacional de México, entidad promotora y financiera del proyecto hotelero. El suscrito había participado en calidad de gerente residente para la apertura del hotel. Eran las vísperas de las Olimpiadas del 68. Camino Real fue el hotel sede del evento mundial.

Don Federico Jiménez O'Farrill, director general de Camino Real México hacía planes promocionales con don Manuel Sosa de la Vega, director general de Mexicana de Aviación. Se iniciaban así unas relaciones comerciales que durarían hasta la crisis de 1982.

Antes, el 5 de enero de 1968, tras una crisis económica, durante la cual fueron embargadas varias naves, don Crescencio Ballesteros y don Manuel Sosa de la Vega adquirieron las acciones de Mexicana de Aviación que estaban en poder de Pan American Airways.

Inició así, una nueva época para la aviación comercial mexicana en manos cien por cien de inversionistas mexicanos.

Años antes, Mexicana había comenzado a volar a Puerto Vallarta gracias a las gestiones de la Comisión de Planeación de la Costa de Jalisco, creada por el señor gobernador don Agustín Yáñez y presidida por el gran impulsor de Puerto Vallarta, don José Rogelio Álvarez.

A propósito, don José Rogelio Álvarez, uno de los hacedores del Puerto Vallarta moderno sufre del olvido y la omisión de los vallartenses que han preferido el romanticismo y la leyenda de *La noche de la iguana* para darle todo el crédito al despegue turístico de este bello puerto. Hemos dicho con anterioridad que de poco hubiesen servido al propósito cien películas y diez monstruos de Hollywood sin la infraestructura que promovió, primero, el señor gobernador Yáñez, a través de don José Rogelio Álvarez y después el licenciado Francisco Medina Ascencio. A excepción de éste último, no hay en la ciudad una calle a nombre del gobernador Yáñez ni de su ejecutor don José Rogelio Álvarez.

La familia ascendiente de don José Rogelio Álvarez es oriunda de San Sebastián del Oeste donde aún existen parientes del también creador de la *Enciclopedia de México*.

La Constructora Ballesteros construyó varios hoteles de la Cadena Camino Real, entre otros, además del de la Ciudad de México, el Camino Real Puerto Vallarta, que se inauguró en diciembre de 1969.

Se asume de manera natural que siendo don Crescencio accionista del hotel Camino Real en este Puerto, siempre vio con «buenos ojos» las actividades de su compañía aérea hacia nuestro destino turístico.

Mientras don Manuel Sosa de la Vega fue director general de Mexicana las relaciones comerciales entre Hoteles Camino Real y Mexicana de Aviación rebasaron la frontera de lo comercial para alcanzar niveles de fraternidad. Los funcionarios de ambas empresas nos reuníamos con bastante frecuencia para intercambiar puntos de vista e información sobre planes de mercadeo, expansión y actividades de interés para el grupo.

Anualmente, una vez terminado el Plan Anual de Negocios de cada compañía nos reuníamos una vez en la sede de Hoteles Camino Real y la siguiente en el edificio sede de Mexicana ante la asistencia de todo el equipo ejecutivo de ambas empresas.

Recordamos con nostalgia el fino humor del Chief Patiño que además de ser un extraordinario vendedor, no lo era menos conversador y humorista. Siempre vio el lado bueno de las cosas y siendo su entusiasmo contagioso, procurábamos los jóvenes acercarnos a él con ánimo de aprender su filosofía de la vida.

En el ámbito local, tuvimos la suerte de conocer y tratar a don Gustavo Ruelas, todo un caballeroso ejemplo de lealtad y capacidad. Siendo don Crescencio un hombre de carácter recio y pocas palabras, a don Gustavo siempre lo distinguió con su aprecio y respeto.

Al retirarse don Gustavo, lo suplió otro gran amigo; don Rodolfo Gómez Bernal, quien estuvo al frente de los intereses de la empresa hasta que le ganó la partida el gusanito de la política.

El crecimiento de Puerto Vallarta se dio a la mano de Mexicana de Aviación y los hombres que la representaron en la ciudad deben llevarse el crédito por su desenvolvimiento. Desconocemos las cifras sobre los turistas que Mexicana transportaba anualmente a Puerto Vallarta, pero fueron suficientes para las ambiciones del momento.

Los avatares de los negocios de la aviación y sobre todo el empujón que les diera el ínclito presidente José López Portillo al privatizar la Banca nacional, precipitó las cosas para que la compañía terminara en manos del gobierno de la República. Los gobiernos, es sabido, no son buenos administradores. No tienen que reportar a un Consejo de Administración compuesto por inversionistas que exigen resultados y dividendos. Así, la Mexicana de Aviación de ahora, la que

cumple cincuenta años de volar a Puerto Vallarta, no es la misma de la cual nos enamoramos en su tiempo.

Mexicana tenía vuelos desde todo el oeste norteamericano: Seattle, San Francisco, San José, Los Ángeles. También volaba desde Chicago, Denver y San Antonio. De México lo hacía desde el Distrito Federal, Guadalajara y Monterrey. Llegó a tener más de 30 vuelos. Hoy, ¡qué pena! Sólo llega a dos vuelos al día.

El turismo es un fenómeno social en constante evolución. Ha evolucionado la hotelería al igual que la aviación. A ésta última la han acechado políticas miopes de gobiernos que no la han sabido proteger. La llegada y el desarrollo que ha tenido la aviación de fletamento han afectado las frágiles economías de las líneas de itinerario.

Al igual que las nuevas modas de la hotelería; el tiempo compartido y el todo incluido, están acabando con la hotelería tradicional.

El maridaje entre unos y otros; hoteles y aviones continúan sin embargo, pues no pueden vivir separados. Lo que sí ha cambiado son los valores y la calidad que se les imprimía a todo lo que antaño se hacía. El turismo masivo, sin clase ni calidad, ha suplido en nuestros destinos turísticos a la hotelería de categoría y a la aviación que llevaba, como escribió el poeta español Luis Felipe: «Voy con las riendas tensas y refrenando el vuelo, porque no es lo que importa, llegar sólo ni pronto, sino con todos y a tiempo».

Supo Luis Felipe interpretar la filosofía de una empresa de servicio que anteponía calidad y seguridad ante los embates de la competencia.

## La aviación en Acapulco

Francisco Escudero, en su libro *Origen y evolución del turismo en Acapulco*, nos da cuenta de:

### **El clípper de Panam**

Juan Terry Trippe, nació en Nueva Jersey, el 27 de junio de 1899, hijo único de un rico corredor de bolsa neoyorkino. Estudió en Yale y entre 1917 y 1919, se enlistó como piloto de bombardeo en el cuerpo de vuelo de la reserva naval. Al regreso a Yale, organizó el primer club de vuelo de la Universidad. La aviación le obsesionaba.

No, no crean que yo lo entrevisté acerca del origen o del desarrollo del turismo en Acapulco. ¿Entonces, porqué lo menciono? Bueno, pues porque él, que fue como una leyenda viviente, hizo de una pequeña empresa sin aviones, otra leyenda: Pan American Airways, mejor conocida en el mundo como PANAM.

Ahora bien, Pan American sí debe constar en el origen del turismo en Acapulco, pues gracias a la visión y ambición de Juan Trippe, los famosos y legendarios clíper de la aerolínea, dieron servicio de pasajeros a nuestro puerto, trayendo pasaje de San Francisco y procediendo hasta el Caribe, para enlazar en Puerto Rico con la ruta que llevaba hasta Río de Janeiro en Brasil.

La otra razón para hablar de esto es que por ser hidroaviones, los clíper dejaban estelas en Santa Lucía al despegar o acuatizar.

No es mi intención hacer aquí una historia del desarrollo de las rutas comerciales de Pan-Am, pero para que los incrédulos me crean, debo explicar las cosas con ciertos detalles, procurando no extenderme en este tema de los aviones, que me apasiona.

Citemos a *El mundo de la aviación*, que dice:

«Aquellos que trabajaron tan duro para introducir el transporte aéreo civil en los años que siguieron a la Primera Guerra Mundial, difícilmente podían imaginar el enorme negocio turístico que hoy constituye la columna vertebral de la mayoría de las aerolíneas».

Y continúa:

«La preocupación originaria fue el mantenimiento de las comunicaciones y enlaces gubernamentales a través de largas distancias. Para las naciones europeas, ello significaba mantener el contacto no sólo con sus diplomáticos en otros países, sino también con sus posesiones en África y el extremo Oriente; para los Estados Unidos esto suponía comunicaciones sobre distancias igualmente grandes de la costa del Pacífico a la del Atlántico, de los Grandes Lagos al Golfo de México. La radio estaba en su infancia. Las líneas telefónicas y telegráficas, donde existían, eran vulnerables a las fuerzas de la naturaleza y al espionaje. La respuesta más práctica era el Correo Aéreo».

La primera compañía de Juan Trippe fue la Long Island Airways, en la que, con nueve biplanos viejos (excedentes de la Armada), hacía vuelos turísticos por Long Island, con ocasionales vuelos al Canadá y Florida. Tenía seis pilotos y aunque él era presidente, director de ventas, piloto y mecánico temporal, sus aparatos se cansaron y la compañía fracasó.

A fines de 1925, el Congreso de los Estados Unidos, aprobó el Acta Kelly del correo aéreo, por la que Correos podía firmar contratos a largo plazo con compañías privadas, para el transporte aéreo postal sobre rutas determinadas.

Juan Trippe fue el primero en obtener un contrato para transportar correo de Nueva York a Boston, a un precio de tres dólares por libra de peso. La nueva compañía, financiada por sus amigos, anunciaba que: «se podrán transportar pasajeros, si existe la suficiente demanda».

Poco después, en el año de 1926, adquiere una pequeña compañía en Cayo Hueso, Florida, llamada Pan American Airways, que tenía un contrato para volar el correo de Cayo Hueso a Cuba, mas no contaba con aviones y se tenía que cumplir el contrato; Trippe ordenó dos nuevos Fokker y le rentó a la West Indian Aerial Express un avión con el que cumplió con el compromiso y cuando le llegaron los Fokker, Pan American establece el vuelo diario y así comienza el desarrollo de un imperio que conquista todas las rutas del Caribe, Centro y Sudamérica, desplazando a Lufthansa de las rutas de Brasil. Arriba a México como parte de una ruta del Caribe (se detenía en Mérida), y sigue obteniendo contratos del correo entre ellos, un avión transportaba la correspondencia de Brownsville al Distrito Federal.

Al dominar todo el Atlántico, Trippe desea volar a Inglaterra o Francia, vía Bermudas o las Azores, pero los británicos le ponen trabas al exigir rutas recíprocas. De repente, Trippe anuncia que dedicará su atención al océano Pacífico.

Propone una ruta de San Francisco a Manila, en una distancia de 13,000 km (que ya había recorrido nuestra Nao de China) y que incluía un vuelo sin escalas de 3,850 km. Sin embargo, Trippe contaba con el apoyo extraoficial de la U. S. Navy, que deseaba ampliar la influencia estadounidense en el Pacífico.

En 1931, Pan American había lanzado un concurso de diseños en pos de un transporte a larga distancia con un alcance de 4,000 km a una velocidad de 230 km/hora y capacidad para cuatro tripulantes, con 135 kg de correo y doce pasajeros.

Sólo Sikorsky y la Glenn L. Martín Co., aceptaron el desafío, diseñando sendos modelos de hidrocanoas.

Los nuevos hidrocanoas empezaron a entrar en servicio sólo cuatro años después y fueron llamados *Clipper*, en honor de aquellos clíper de vela que habiendo sustituido a las naos, desarrollaron para Estados Unidos, la ruta entre San Francisco y los mares del sur.

Sikorsky fabricó el modelo S-40, que fue llamado *American Clipper* y sobre éste, el S-42, que se llamó *Pan American Clipper*.

Por su parte, Martín fabricó el modelo M-130 del cual sólo se hicieron tres: *Hawái Clipper*, *Phillipine Clipper* y el *China Clipper*, que con sus limitaciones sólo podían llevar ocho pasajeros en la ruta de California a Hawái.

El *Phillipine Clipper* fue asignado a la ruta de Acapulco, llevando quince pasajeros en el salón delantero y doce más en dos cabinas estándar con camas. Incluía además, área de bufete, aire acondicionado y las cabinas eran a prueba de ruidos (insonorizadas); al final estaban los tocadores.

Estos aparatos fueron considerados, en su corta vida, como la «sofisticación volante».

Don Arturo Escudero recuerda que se les daba servicio mecánico en Acapulco, para ser repostados de combustible, el cual había sido traído anticipadamente en tambores de metal, y los acapulqueños se sorprendían de ver que el personal los abría golpeándolos con un marro, hasta que se dieron cuenta de que los marros no producían chispas por estar hechos de un fuerte y resistente ihule!

Ocasionalmente, cubría la ruta el *China Clipper*, más el último de los tres Clipper. El 22 de febrero de 1939 entró en servicio el Boeing modelo B-314 llamado *Califor-*



**Fotografía 4.** El *China Clipper* de Pan-Am repostando combustible en Acapulco en la ruta de San Francisco al Caribe.

*nia Clipper* con un alcance de 3,850 km, para cubrir la ruta del Pacífico con una carga de 4,500 kg, pero ya no voló a Acapulco. Pan Am encargó 12 modelos B-314, dos de los cuales fueron entregados a BOAC y cubrieron durante la guerra las rutas de África y el Medio y Lejano Oriente para los ingleses. Fueron los logros de los aviones de Juan Trippe, los que inspiraron a Howard Hughes a desarrollar el avión más grande del mundo, que curiosamente es un hidrocano!

Por increíble que parezca, Juan Trippe todavía vivió para ser el factor decisivo en el desarrollo de otro avión leyenda, pues era tan grande, que nadie pensaba que podía volar, pero en una reunión que celebró el 21 de diciembre de 1965, con William Allen, presidente de la Boeing, Trippe, le dijo —«si usted lo construye, yo lo compro», a lo que Allen replicó —«si usted lo compra, yo lo fabrico»; con un apretón de manos sellaron el mayor pedido comercial de la historia de la aviación, 25 aviones 747, a un precio aproximado de 21 millones de dólares cada uno.

Así, nació el Boeing 747, el avión que vendría a revolucionar no sólo el transporte aéreo del mundo; vino a modificar la industria turística al cambiar los parámetros del transporte y alojamiento, dando lugar al negocio masivo de grupos y convenciones en el mundo, simplemente debemos de tener en mente que puede llevar a 400 pasajeros y más, volando a una altura de 10,600 m, a 1,000 km/hora y hacer recorridos de 8,000 km sin recargar combustible.

#### *En alas de los treinta Aeronaves de México en Acapulco*

**El vuelo de la gaviota.** Siendo ministro de comunicaciones (1930-1932) el general Juan Andrew Almazán, son expropiadas «para utilidad pública», varias huertas de residentes acapulqueños, como la familia Guillén, don Francisco Escudero y Espronceda —bisabuelo del que esto escribe— y don Amado Olivar, entre otros. Estas huertas que estaban sembradas principalmente de cocoteros tenían además diversos árboles frutales, como mangos, marañonas, guayabas, llamas, icacos y otros frutos, y cubrían los terrenos comprendidos entre el hoy hotel Las Hamacas, en la esquina de 5 de Mayo y Costera, hasta el Farallón del Obispo (Glorieta de la Diana) y abarcaban desde la hoy calle Cuauhtémoc, hasta la playa de los Hornos y Farallón.

Precisamente en los terrenos de don Amado Olivar, se limpió una parte frente a la playa de Hornos y Farallón, para habilitarla como «campo aéreo» iniciándose algunos vuelos de prueba entre la Ciudad de México y Acapulco, por los hermanos Ramón y Manuel González, Leonardo Enríquez y Julio Zinser, todos ellos pilotos que utilizaban aviones De Haviland *Moth*, Ryan, Fairchild, Verville y Fokker, que en





**Fotografía 5.** Vuelo de prueba en un avión Fokker, pasando sobre Hornos, Semana Santa 1934. De don J. J. Pintos.

el año 1930 trataban de comercializar, pero a veces no tenían ni para el combustible, pero por otro lado, lo que les sobraba era entusiasmo.

Para orientar al lector, debo explicar que el terreno del campo aéreo comenzaba donde hoy está la Secundaria núm. 1, por la Comercial y la gasolinera de la Diana, lugar donde «bajaban» los aviones volando entre dos cerros y corrían por el campo hasta la hoy calle de Wilfrido Massieu, donde hoy está la Gran Plaza, es decir, la colonia o fraccionamiento Magallanes. Al fondo, o sea, sobre la hoy calle Cuauhtémoc, estaba el hangar, ya construido, lo que constituía «la terminal».

Para despegar, los aviones taxaban desde la terminal hasta el otro extremo de la pista y despegaban contra el aire, pasando ya volando, a baja altura sobre el balneario de Hornos, ofreciendo un espectáculo sin paralelo a los paseantes que se encontraban sobre su ruta hacia el centro de Acapulco; eso sí, si habían podido esquivar las vacas y demás animales que se cruzaban en «la pista».

**La ruta comercial.** Como ya mencionamos, don Antonio Díaz Lombardo controlaba el Banco del Transporte, que había comprado la Marina en 1933, era familiar de los hermanos González y compró dos aviones Stinson de cinco plazas, equipados con motores Lyncoming de 245 H.P., con los cuales se inician ya en serio, los vuelos de prueba a principios de 1934; un Stinson tenía la matrícula: XB-AJI y GB-AJK y, finalmente, el 13 de septiembre de 1934, se realizó el servicio inaugural entre México y Acapulco y regreso, con tiempos de una hora 55 minutos para la venida y de dos horas para el regreso. A partir de entonces este vuelo se efectuaría ya regularmente y en noviembre del mismo 1934, queda constituida legalmente, la compañía Aeronaves de México, con el señor Antonio Díaz Lombardo como presidente, su hermano Isidro como gerente, siendo el primer piloto don Julio Zinser, que después sería jefe de operaciones. La ruta México-Acapulco se transformaría en una piedra angular para el transporte nacional y gracias a su servicio aéreo, Acapulco pronto llegaría a tener nombre internacionalmente reconocido como uno de los más selectos lugares para el turismo.

Dice la tradición popular que los afectados demandaron al general Andrew Almazán, pero poco pudieron hacer, pues para entonces (1939), era ya candidato a la presidencia de la República, contrincante del también general Manuel Ávila Camacho. Sin embargo, se dice también, que él se comprometió a pagar los terrenos expropiados a razón de \$0.10 el metro cuadrado, aunque no se sabe a ciencia cierta si cumplió su promesa. Más tarde se asocia con don Emilio Azcárraga formando la compañía Impulsora de Acapulco, que con el apoyo económico de don Emilio, se convierte en propietaria de los terrenos expropiados, entre los que se encontraban el campo aéreo y desde luego, el hoy Parque Papagayo que años más tarde fuera otra vez objeto de otra expropiación.

Mas el campo aéreo se consolidó, estableciéndose, posteriormente, otras líneas aéreas como: Transportes Aéreos del Pacífico, que volaba de Oaxaca a Acapulco y que se integró a Aeronaves en 1940.

Aeronaves de Michoacán-Guerrero, que operaba con frecuencia diaria, excepto los domingos, entre Acapulco y Uruapan, con escalas en Técpan, Petatlán, Zihuatanejo, Melchor Ocampo (hoy Lázaro Cárdenas), Playa Azul, Arteaga y Apatzingán. Esta compañía también fue comprada por Aeronaves en 1942. Cabe mencionar así mismo, que la gran Pan American había adquirido en 1940, el 40% de las acciones de Aeronaves de México (Escudero, 1998).

## La aviación comercial en el turismo

Al igual que la hotelería la aviación comercial en cualquier país es un negocio: requiere de estudios de factibilidad financiera y operativa, inversionistas y rendimientos. Aún aquellas que dependen de gobiernos necesitan sustentarse económicamente para continuar volando.

Esto viene al caso porque desde siempre los hoteleros han visto a las líneas aéreas como un *commodity* susceptible de acomodarse a sus intereses. El binomio hotel-línea aérea es exitoso cuando ambos negocios ganan, jamás cuando se espera que uno soporte al otro sin las mismas expectativas.

A partir de mediados del siglo xx las líneas aéreas internacionales se vieron obligadas a fomentar la hotelería, pues en un círculo vicioso sin hoteles no había turistas y sin estos no había vuelos comerciales ni hoteles exitosos. Pan American Airways, la inolvidable línea aérea norteamericana del siglo pasado, tuvo que sembrar hoteles en todo Centro América y parte de América del Sur para promover sus rutas a esa parte del continente.

En México fue American Airlines, en la década de los sesenta del siglo pasado, la primera que abrió un hotel en Acapulco para fomentar sus rutas desde los Estados Unidos a ese paraíso del Pacífico. De esa aventura surgió con el tiempo la cadena Fiesta Americana que permanece hasta nuestros días. Algo similar hizo American en Monterrey donde construyó el primer aeropuerto internacional en esa ciudad.

Otros ejemplos de ese binomio lo fue Mexicana de Aviación que tuvo lazos comerciales muy estrechos con Hoteles Camino Real a partir de los años ochenta, hasta que la compañía hotelera cambió de dueños. En los Estados Unidos la cadena Westin Hotels fue adquirida por United Airlines con el mismo propósito: Westin operaba hoteles en el lejano Oriente y United deseaba las rutas a dicho continente. Muchos ejemplos guarda la historia sobre asociaciones de hoteles y líneas aéreas; binomio turístico que dejó de justificarse desde hace años.

«Las líneas aéreas no creamos demanda, respondemos a ella», declaró con énfasis hace poco el CEO de United Airlines, una de líneas aéreas comerciales más grandes del mundo.

El turismo moderno, altamente competitivo, se basa en destinos altamente competitivos. Para que un destino turístico cree la demanda que necesita su oferta debe contar con suficientes atractivos para atraer visitantes y los incenti-

vos necesarios para atraer vuelos. El intentar fomentar vuelos a un destino determinado sin consideración por la rentabilidad de la ruta podría ser una falacia. Al menos que se subsidie a las aerolíneas, desde luego. Una medida riesgosa y costosa en todo caso.

Muchos destinos, sin embargo, claman por «incrementar la conectividad aérea» en busca de lo cual peregrinan lo mismo a las oficinas de las altas autoridades en busca de apoyos que a los *headquarters* de las líneas aéreas nacionales e internacionales.

Deben considerar los «comités de conectividad» de los destinos turísticos que existen varias condiciones previas para que una línea aérea se aventure a buscar vuelos de itinerario a dichos centros turísticos. Estas condiciones son las siguientes:

1. Que exista demanda de pasaje local y de negocios.
2. Que el o los puntos de conexión turística demanden vuelos.
3. Que exista potencial para carga de ida y vuelta.

Y sólo cuando la línea aérea pertenece a un gobierno: servicio social. Estas últimas son rutas que tal vez no dejan una utilidad importante a la línea, pero la establecen para apoyar al desarrollo social y económico de algunas regiones que «lo necesitan».

Por ejemplo, la vieja Mexicana, la de don Manuel Sosa de la Vega y el Chief Patiño, volaba México-Cozumel que en aquella época no era muy redituable, pero se apoyaba a los isleños. Igual se hace para apoyar el desarrollo de algún destino que «tiene futuro», como fue el caso de Huatulco.

En el caso de las líneas aéreas internacionales regulares, no les importa el tema social para nada. Y en el caso de las líneas chárter, éstas no corren riesgo, pues lo corre la empresa que las fleta para vuelos especiales. Estos fletadores tienen un conocimiento profundo de las tendencias de los compradores, así como una muy buena fuerza de ventas y se adelantan a sus deseos ofreciéndoles vuelos garantizados a destinos con muy pocos o nulos servicios regulares.

El tema de las tarifas tampoco es comprendido por la industria hotelera que es la que más se queja cuando estas son altas en comparación con las de otros destinos que le compiten. Ante la demanda; las líneas aéreas aumentan las tarifas. Ante la competencia; las bajan. Igual hacen los hoteles, los restaurantes y otros negocios dentro de la industria del turismo.

La combinación de factores como los señalados en la página anterior son determinantes, al igual que las distancias (el costo de despegue y aterrizaje para un vuelo corto o uno de larga distancia, por ejemplo, es casi el mismo). Otro factor es el tamaño del avión y su capacidad de pasajeros. Los costos operativos deben distribuirse entre el factor de capacidad y ocupación de la aeronave e influye si el vuelo se realiza en un avión para 250 pasajeros que para 125. Y otros factores más que son evidentemente desconocidos para quienes claman por tarifas reducidas (costo de combustible, medidas internacionales de seguridad, etc.).

Demandar que una aerolínea incremente sus frecuencias de vuelo y reduzca sus tarifas es el equivalente a que la línea aérea demandara a los hoteleros que construyeran mejores cuartos y cobraran tarifas especiales para los pasajeros transportados por tal o cual compañía.

El índice de mortalidad de aerolíneas comerciales en los últimos años ha sido mucho mayor que la quiebra de hoteles, he ahí su vulnerabilidad. Para salvarse, muchas compañías recurren a la fusión, tal como lo hemos visto en nuestro propio país.

Darío Flota, director del Fideicomiso de Riviera Maya, consideró que el subsidiar vuelos de aerolíneas no es una estrategia nueva, y ha demostrado ser una opción demasiado cara y poco rentable, ya que el esquema no tiene un componente «compromiso» de la aerolínea con el destino. El subsidio «equivale a comprar turistas a un precio que regularmente es caro».

### *Conectividad aérea*

Ningún destino turístico del mundo podría consolidarse sin una buena conectividad aérea. Como bien se sabe: la falta de vuelos suficientes es el talón de Aquiles de los centros vacacionales. Se ha hecho una práctica de emergencia, cuando no hay vuelos suficientes, el subsidiar a ciertas líneas aéreas para volar a un determinado destino, apoyando simultáneamente con esfuerzos de promoción y publicidad.

Esto aún a sabiendas de que las líneas aéreas vuelan impulsadas por la demanda de pasajeros, no por decisiones políticas o necesidades de la hotelería. Esta teoría que nos ha enseñado la historia, se ha repetido en los esfuerzos de nuestros promotores turísticos que estimaron recuperar más de 100 mil asientos de avión para la presente temporada y al parecer se conformarán con poco más de sesenta mil nuevos asientos de los casi 400 mil perdidos. La razón: falta de demanda.

Lo anterior nos recuerda una anécdota vivida hace años cuando Hoteles Camino Real operaba el flamante hotel Las Hadas en Manzanillo. Según nos cuenta *Paco Escudero*, ex gerente del hotel en esos años:

Por ese tiempo se habían retirado las aerolíneas internacionales de Manzanillo y sólo teníamos un vuelo México-Manzanillo. Que salía a las 7:00 a.m., por parte de Aeroméxico y otro de Mexicana: ¡A la misma hora! Desde luego esto hacía imposible recibir turismo de los Estados Unidos, sin que pernoctaran en la Ciudad de México y buscábamos desesperadamente la manera de conseguir un vuelo desde el vecino país del norte. Los propietarios del hotel, finalmente, era el Grupo Alfa de Monterrey y tenían contactos con la banca internacional, por lo que se enteraron del nombre del banco que había embargado a Braniff y tenían bajo custodia el equipo de la vieja aerolínea. Para no hacer el cuento largo, se contactó al banco y se acordó efectuar vuelos de Dallas a Manzanillo y de regreso. Surgió entonces, el problema de los costos. Yo tenía un amigo que disfrutaba de avión propio, bueno es decir de la compañía donde trabajaba y él era el CEO. Noté que se programaban los vuelos del aparato cuidadosamente, para llevar a alguien a una ciudad, pero que coincidiera con el transporte de otra persona o equipo que saliera de dicha ciudad a otro destino. Pregunté la razón y me informaron que era para que el avión no tuviera que pasar mucho tiempo en tierra. A mi nueva pregunta, me dijeron: el aeropuerto cobra tanto por el aterrizaje como por el despegue del aparato y una vez parado en plataforma se cobra otra cuota basada en tres factores:

1. Por metro cuadrado ocupado: se tienen ya las medidas de la superficie de la plataforma que ocupa el aparato, sea del tipo que sea.
2. Por tiempo de permanencia: se cuentan horas, minutos y segundos que el equipo está en tierra.
3. Por kilo de peso del equipo: se tiene ya el peso de cada modelo de avión y cuánto pesa normalmente vacío.

Después vienen los cargos por servicios proporcionados, como: limpieza del equipo. Descarga de desperdicios. Seguridad. Manejo de equipajes. Oficinas para la atención a pasajeros. Ascenso y descenso de pasajeros. Reabastecimiento de combustible, etcétera.

El banco de Dallas envió a expertos a negociar con Aeropuertos y Servicios Auxiliares (ASA) en México acerca de este vuelo que se programaría en un equipo pe-

queño, por decir algo, y expusieron, que el avión traería suficiente combustible para regresar sin abastecerse en México y entonces salieron otros cargos, como una cuota por el uso de la escalerilla para el descenso y ascenso de pasajeros y otras minucias, como descarga y carga de equipaje, etcétera. Además eso modificaría — a la alza, claro— las cuotas por espacio, peso y tiempo.

Los del banco dijeron, que el avión traía su propia escalerilla plegable y no necesitaría una, entonces les dijeron que por el uso de la escalerilla propia se les cobraría otra cuota muy accesible.

Fueron tantas las acciones de la dependencia gubernamental para obtener la mayor cantidad posible de dinero que los del banco renunciaron y sus aviones se quedaron muy serios guardados en Lovefield y Las Hadas, sin huéspedes».

La otra cara de la historia la encontramos en el aeropuerto de Cancún, puerta de entrada a la Riviera Maya e islas que conforman la grande oferta hotelera del Caribe mexicano.

Con conexiones a 80 destinos internacionales, el aeropuerto de Cancún es en este momento el mejor conectado de América Latina, una situación que debería ser objeto de análisis, pues la falta de vuelos es precisamente el talón de Aquiles de muchos destinos.

En los últimos meses el estado de Quintana Roo, ha logrado acuerdos para nuevas rutas con Taca, Copa, aerolíneas argentinas y la alemana Cónдор, que es una filial de Lufthansa.

Jesús Almaguer, director general de la Oficina de Visitantes y Convenciones (OVC) de Cancún, identifica los siguientes elementos como claves de su conectividad:

- El destino en sí mismo. Puerta de entrada a todo el Caribe mexicano, una de las zonas privilegiadas por ser un multidestino con atractivos de naturaleza, zonas arqueológicas, cultura y lo más importante, sol y playa. Y es que las cifras internacionales dicen que 65% de los viajeros por motivos de placer buscan este último producto.
- Ubicación geográfica. Es el aeropuerto más cercano para Europa en América y se ha convertido en un *hub* de distribución de pasajeros hacia otros países del continente.
- Aeropuerto de clase mundial. Aeropuertos del Sureste (ASUR), ha hecho inversiones importantes para contar con una terminal no sólo eficiente, sino

que cuenta con dos pistas de aterrizaje simultáneas, lo que le permite un gran volumen de operaciones.

- Un gobierno enfocado al turismo. Quintana Roo no tiene industria, ni es una potencia en el sector servicios. La actividad turística es su prioridad y el gobierno de la entidad es sensible para resolver los problemas que pudieran frenar la llegada de viajeros.
- Una clase empresarial que se mueve rápido. En pocos destinos mexicanos hay un grupo de empresarios que siguen siendo los propietarios de los hoteles o atractivos. En Quintana Roo, además de influyentes toman decisiones rápidas y son competitivos.

Todo esto que se enumera rápidamente, conlleva características que difícilmente se pueden cumplir en otras partes del país.

Además hay áreas de oportunidad, pues, por un lado, los costos de operación para las aerolíneas son muy elevados en México, comenzando por el hecho de que las tarifas de sobrevuelo en el territorio nacional son de las más altas de América Latina.

También hay un sobreprecio en la turbosina, además de en las tarifas de operación de los aeropuertos mismos. Finalmente, hay mucho que hacer para capacitar y volver más eficiente y orientado al servicio al personal de Aduanas y del Instituto Nacional de Migración.

En estos dos aspectos, más en lo que conllevan la participación de los empresarios y las autoridades locales y federales es donde se podrían generar mejoras, para que otros destinos logren incrementar su conectividad aérea

Las condiciones de Puerto Vallarta son muy diferentes: la aportación del turismo al PIB del Estado no alcanza el 10%, por lo tanto, aun cuando para los gobernantes declaren al turismo como una prioridad socioeconómica, en la práctica poco apoyo se recibe. Es el caso que por largos años nuestro centro vacacional ha vivido olvidado tanto por la federación como por el propio gobierno estatal.

Mientras tanto, entidades como Baja California Sur y Nayarit dependen del turismo en una proporción mucho mayor que Jalisco y es la razón de que sus gobiernos estatales le presten mayor atención a la industria.

El apoyo recibido del Consejo Mexicano de Promoción Turística (CMPT) para impulsar la promoción conjunta Riviera Nayarit-Puerto Vallarta, ha sido mucho ruido para tan pocas nueces, dada la importancia que suman ambos destinos.



Nuestra región requiere de un mayor apoyo de los gobiernos federal y estatales dentro de un marco de conurbación socioeconómica turística. Un programa institucional a largo plazo que no requiera invertir tiempo y esfuerzos para conseguir recursos adicionales. La región lo merece pues produce mucho más de lo que recibe.

Consolidar Puerto Vallarta para hacerlo más competitivo y no se quede atrás de la Riviera Nayarit. Antes de impulsar nuevos desarrollos sería mejor desde cualquier punto de vista hacer productivo lo que se tiene, se conoce y puede venderse. De no ser así los problemas de conectividad aérea seguirán presentes afectando negativamente a la región de Bahía de Banderas.

# Personajes en la hotelería y el turismo

Abelardo Vara Rivera

Nací en Zaragoza Coahuila, en 1948, un pequeño pueblo a 50 km de Texas, en aquel tiempo tenía entre 3 y 4 mil habitantes. Hoy día, son alrededor de 14 mil. A la edad de 5 años me admitieron en una escuela federal como alumno libre y después me hicieron bueno el año, por lo que terminé la primaria a los 11 años y con apoyo de mi madre me fui a Saltillo a estudiar en una academia comercial. Mi familia era extremadamente pobre y mi padre tenía un pequeño rancho que escasamente daba para vivir. En Saltillo vendía de puerta en puerta con frecuencia dulces de leche y pan dulce para ayudarme a cubrir mi colegiatura de 35 pesos al mes y también mis gastos personales.

A los quince años me gradué y siendo el más jovencito de los 52 graduados en 1964, fui el alumno campeón de mi generación.

Dos meses después y por recomendación de uno de mis profesores, empecé a trabajar como ayudante de almacén en el hotel Arizpe Sainz, un hotel de unas treinta habitaciones y en ese tiempo, el mejor de la ciudad. El primer mes no me pagaron, porque estaba de prueba y además era menor de edad, y después me empezaron a pagar poco menos del salario mínimo que en aquel tiempo era de 575 pesos al mes.

Tres meses después me pasaron a las oficinas a manejar la máquina de contabilidad y tres meses después ya hacía el trabajo de otro puesto y antes de un año, me ofrecieron trabajo en el hotel Camino Real, un hotel de 50 habitaciones donde había alrededor de 20 accionistas que eran los ricos del pueblo.

El gerente general era Nicolás Sainz que antes también era el director del hotel Arizpe Sainz y ganaba un sueldo de 1,250 pesos que era más del doble del salario mínimo, antes de cumplir 17 años. En la oficina de contabilidad me ofrecía a hacer el trabajo de otras personas, quienes me consideraban tonto por trabajar de más; en lugar de irme a divertir, pero yo quería ganar dinero y para

eso sabía que debía aprender a trabajar y dominé todos los puestos. El contralor del hotel era Eliseo de la Cerda originario de Tampico, y un año después se fue a su ciudad, por lo que me ofrecieron su puesto con un sueldo de 3 mil pesos. Fue entonces cuando empecé a visitar la cocina, el bar, la lavandería, ama de llaves, mantenimiento, etcétera. Para aprender cómo funcionaban esos departamentos, cómo se preparaban las salsas y los platillos y recetas de bebidas, etcétera. La gente siempre estuvo muy positiva y muy dispuesta a ayudarme a aprender.

Fui muy afortunado en empezar a trabajar en este hotel, porque había juntas de consejo cada año y nos visitaban ejecutivos de Hoteles Camino Real, en aquel tiempo Western International Hotels, que eran personas muy preparadas y los acompañaba el Sr. José Brockman presidente de la compañía. Yo como contador, participaba en estas reuniones.

En el Camino Real, trabajé con tres gerentes, jóvenes pero muy profesionales. Carlos López Curiel, Donald Davis y Ernesto Barberi, además de Nicolás Sainz. Nos visitaba frecuentemente el supervisor de la Ciudad de México, Ubi Sroka, y después Antonio Álvarez. A veces nos visitaban de la oficina de Estados Unidos algún alto ejecutivo, recuerdo con mucho cariño a Ken Mallory.

Además de empezar a dominar los diferentes aspectos del hotel, tenía yo dos cualidades muy importantes: era muy observador y sabía escuchar, y también hacer preguntas. Así que fue una fortuna el convivir con personajes como los que he mencionado a tan corta edad, porque no había conocido gente que tuviera tanto conocimiento de negocios y de mundo y menos de hotelería. Observaba cómo caminaban, cómo trabajaban, cómo comían, cómo platicaban...

Antes de cumplir 20 años, me ofrecieron trabajo en el hotel Majestic de la Ciudad de México, a través del Sr. Sroka y del Sr. Álvarez y yo lo rechacé porque llevaba adicional a mi puesto, dos contabilidades en Saltillo, acababa de comprar un Volkswagen último modelo, nunca había imaginado tener un coche y ya tenía un pequeño cuarto con comodidades para vivir, lo cual tampoco imaginé tener. Sin embargo, me llamó el Sr. Brockman y me dijo que tenía que irme a México para aprender más, porque en Saltillo no iba a poder crecer. Eso para mí era como una orden, ya que no me atrevía a decirle que «no» al Sr. Brockman, así que me fui a México.

Allá tuve otra fortuna, el gerente general del hotel era Sebastián Rincón Gallardo, un tipo extraordinario y un caballero. Nos entendimos perfectamente y a pocos meses el hotel empezó a tener excelentes resultados, por lo que antes

de un año en ese hotel, me ofrecieron irme de contralor al hotel Francis, el cual ahora ya no existe. Yo acepté. Un mes después de ese ofrecimiento la compañía tomó en operación en Acapulco el Malibú, en aquel tiempo junto con el Villa Vera, eran los hoteles más exclusivos y caros de Acapulco. Tanto el hotel Majestic, como el Francis y el Malibú, tenían 80 habitaciones. Por algún motivo desconocido para mí; un día me invitaron a comer al hotel Camino Real de México, el señor Alfred Fraudenthaler y Mario Cárcamo. El primero era el segundo después del Sr. Brockman y el Sr. Cárcamo el vicepresidente de Finanzas de la compañía. En la comida me ofrecieron irme a trabajar al hotel Malibú y acepté.

No había cumplido 21 años cuando llegué a Acapulco, donde tuve la fortuna de conocer y trabajar con un gran hotelero también; Werni Eisen, como todos los gerentes con quien había trabajado, muy buen amigo. Werni mantenía el hotel extraordinariamente en orden, muy limpio, mucha disciplina entre todo el personal, habitaciones impecables, cuidaba muchísimo la comida y la bebida, y tenía excelente trato con todos los huéspedes. Creo que él solicitó a las oficinas centrales que me dieran el puesto de subgerente Ejecutivo y me lo dieron.

Desde que empecé a trabajar en Saltillo; estando en la Ciudad de México, y también en Acapulco, me daba tiempo para ir a la escuela tres o cuatro o cinco horas a la semana a estudiar inglés y también me daba tiempo para cada día hacer por lo menos media hora de ejercicio físico. Alcohol prácticamente no tomaba.

Dos años y medio estuve en Acapulco, y el Sr. Brockman me llamó en dos ocasiones a ver cómo me encontraba, y eso lo he apreciado siempre mucho. El Sr. Brockman era una persona a quien todo mundo respetaba muchísimo, un gran promotor de hoteles, quería siempre que los huéspedes y el personal de los hoteles estuviera feliz, pero se preocupaba mucho también porque los accionistas tuvieran dividendos o rendimientos correctos sobre su inversión. Compartí en muy pocas ocasiones la mesa con el Sr. Brockman, pero era un excelente conversador, tomaba un aperitivo seco antes de los alimentos y vino durante la comida. Era un placer estar en su compañía porque casi todo para él era positivo y sus ideas eran ganadoras y su concepto de negocios auguraba siempre un futuro fantástico, hoteleraamente hablando.

Después de Acapulco me ofrecieron irme a Puerto Vallarta, al hotel Camino Real como subgerente, tenía yo 23 años, ahí trabajé con Enrique Rangel como gerente general y era un hombre sumamente difícil, al principio tuvimos muchos problemas y diferencias de opiniones, pero después nos hicimos muy buenos

amigos. Allá el supervisor del hotel era otra vez el Sr. Sroka a quien yo respetaba y quería mucho. Un día me llamó y me dijo que se iba a ir de México y que el Sr. Héctor Pérez visitaría próximamente el hotel, quien sería nuestro próximo supervisor por parte de las oficinas centrales. A Héctor Pérez lo conocí cuando trabajé como gerente general de Guadalajara, pero no lo había tratado casi nada; sin embargo, él siempre se portó muy correcto y me daba muy buenos consejos, era un hombre muy profesional en su trabajo.

Tenía 25 años y el Sr. Fraudenthaler me ofreció un entrenamiento profesional en un hotel de la compañía en Edmonton Canadá para que aprendiera muy bien el inglés y muy bien la hotelería. En una visita a Puerto Vallarta me dijo que yo daba resultados, pero que me faltaba mucho para ser profesional y que la compañía me ofrecía la oportunidad de ser un gran hotelero y que de aceptar tendría que ganar el salario mínimo y vivir en Canadá con lo indispensable. Yo acepté, a pesar de que en ese tiempo ya ganaba muy buen dinero, vivía en una bonita casa y aún conservaba mi coche comprado en Saltillo. Tenía una muy buena calidad de vida.

Un mes después del ofrecimiento me llamaron y me dijeron que el gerente del Camino Real de Mazatlán, Pancho Morales, había renunciado y querían que me fuera a Mazatlán como gerente unos tres meses y después me iría a Canadá y yo acepté. A Pancho Morales lo conocí en Acapulco ya que él era gerente del hotel Caleta, así que cuando llegué a Mazatlán, me recibió muy bien y me presentó con la sociedad y me inscribió en el Club Skål que él había formado en esa ciudad. Los tres meses se convirtieron en tres años, y ahí mis jefes fueron Gino Vonjidis primero y después Héctor Pérez. El asunto de Canadá quedó olvidado y a eso se debe que ni soy un gran hotelero y que mi inglés es terrible. Un día mi jefe, Héctor Pérez me llamó y me ofreció la gerencia del Camino Real de Cancún. Tenía yo 28 años.

Haciendo un paréntesis; en una de mis comidas con el Sr. José Brockman, le pregunté a quién consideraba el mejor de los vicepresidentes de operaciones que había tenido en Hoteles Camino Real y él me contestó que sin duda alguna, Héctor Pérez, porque era un hombre sumamente profesional en la hotelería, tenía facilidad para identificar la problemática de cualquier hotel, sabía cómo debía operarse el hotel y daba directrices y marcaba rumbo para trabajar. De algunos otros siendo aún muy profesionales, no cerraban el círculo. Eso, me lo dijo, don José Brockman.

En Mazatlán tuve dos fortunas. Una de ellas fue el haber tenido a Héctor Pérez como mi jefe directo quien mucho me enseñó para operar, como gerente profesionalmente un hotel. La otra fortuna fue que pude convivir con los empresarios exitosos de Mazatlán a través del Club Skâl, gracias a Pancho Morales y eso, me abrió la mente para pensar seriamente en ser propietario de alguna empresa en lugar de ser un ejecutivo de éxito.

Cuando llegué a Cancún me encontré un hotel con ocupaciones muy altas, y tarifas extraordinarias, algo así como 260 a 280 dólares por cuarto, en plan europeo. Me encontré también con un excelente equipo de colaboradores en el Comité Ejecutivo. Eduardo A' de Lima, Gabriel Cambón, Rafique Amhed, Bill Godfrey, Arturo Barrios como contralor, todos ellos, muy jóvenes y con muchas ganas de hacer las cosas bien. Tuvimos un gran éxito y dos años y medio después me ofrecieron el puesto de vicepresidente de Operaciones para los hoteles de Puerto Vallarta, Mazatlán y Saltillo, me ofrecieron 40% de aumento en mi sueldo y prestaciones, una casa en la playa de Puerto Vallarta, cerca del Camino Real que yo iba a estrenar, coche nuevo, etc. Pero contemplé una gran oportunidad en Cancún para mi independencia, por el convivio que había tenido con amigos empresarios en Mazatlán y habiendo vivido en los principales destinos turísticos del país, consideré que si no podía lograr mi independencia en Cancún, no lo haría en ningún otro lugar. Así que renuncié a la compañía, y todo mundo me dijo que era la peor decisión que había tomado, que estaba completamente equivocado. Me quedé en la calle, a buscar trabajo, tenía 30 años y mucha confianza en mí mismo y cuando estuve sin trabajo, ya casi nadie me saludaba ni me daban citas y me encontré en el mundo real, de perros y gatos. En las organizaciones tienes abogados, arquitectos, fiscalistas, ingenieros, en fin, asesores para todo, y vives muy bien pero nada es tuyo, así que yo tenía muy poco dinero ahorrado, nada para hacer un negocio propio en ese momento, pero sí un gran conocimiento de la hotelería y una seguridad, además de mi juventud, que era invaluable.

Dos meses después, pensé que todos tenían razón excepto yo, porque no encontraba algo sólido.

Pude conseguir con mucho esfuerzo, el hotel Playa Blanca en un plan de arrendamiento, cuyo propietario era y sigue siendo el Ing. Diego de la Peña quien exigía una renta muy alta por su hotel y así firmamos un contrato, donde yo prácticamente no tenía ejecutivos, y trabajaba muchísimas horas cada día. Después me ofrecieron un restaurante en la ciudad de Cancún, el Blackbeards, tam-

bién con una renta muy alta, pero estaba totalmente equipado y solo tenía que trabajar. A la larga creo que gané más dinero en este restaurante, que en el hotel Playa Blanca. Después me ofrecieron el hotel Maya Caribe también en arrendamiento y lo tomé, y también me fue bien. El Playa Blanca tenía 160 cuartos y el Maya Caribe 30, ambos en la playa. Cuidaba muchísimo las enseñanzas que había recibido de tantos profesionales en mi camino por la hotelería, y nunca se me olvidaba que había que recibir dividendos en los negocios.

En el Club Skål de Cancún, que lo formamos entre Pancho Morales y yo, conocí a muy buenos amigos, entre ellos a Alfredo Cabrero que empezaba con los restaurantes Carlos'n Charlie's en Cancún y algún día compramos un terreno en sociedad, y nos fue muy bien en pocos meses. Después de eso, nos ofrecieron un terreno de casi 4 hectáreas con playa a un precio muy razonable, pero no teníamos para comprarlo, así que dimos un anticipo y nos dedicamos a tratar de revenderlo pero nadie lo quiso comprar. Y leyendo el contrato de Fonatur, me enteré que si no empezábamos a construir en los siguientes 6 o 7 meses, nos quitaban el terreno y perdíamos todo lo pagado. Para entonces, ya tenía tres restaurantes en la ciudad de Cancún; una agencia de viajes, la tabaquería en el hotel Playa Blanca y un millón de dólares que nunca en mi vida me hubiera imaginado tener. Como no pudimos vender el terreno, teníamos que hacer algo y empezamos a construir villas para venderlas y ganar tiempo, y lo hicimos fantásticamente bien, y así fue como empezamos a construir el hotel Omni, con la mejor calidad posible, consiguiendo créditos por todas partes y en el camino se nos atravesaron los famosos *swaps* por parte del gobierno federal, sin los cuales no hubiéramos podido construir el hotel.

Hoy por hoy, tengo cuatro hoteles que funcionan muy bien y desarrollos inmobiliarios que caminan también correctamente.

Desde hace quince años construí una casa frente a la playa con todas las comodidades, la cual disfruto mucho con mi familia. Estoy sumamente agradecido con la vida, muy afortunado de haber conocido a las gentes que fueron más que maestros competentes de una universidad, y realmente debo decir, que al final del día, creo que nunca tomé riesgos imposibles, porque sabía lo que quería, estaba preparado para ello y sabía que tenía que pagar el precio de un trabajo muy fuerte y muy profesional.

Debo decir algo también. Empezaba mi gerencia en el Camino Real de Cancún, y hubo una negociación entre Westin International Hotels y don José Brock-

man en la cual el Sr. Brockman desaparecía como presidente de Hoteles Camino Real y se quedaba solamente con hoteles de provincia y alguno de la Ciudad de México (los hoteles Majestic, Ritz y De Cortés, dos hoteles en Morelia, el Posada de Don Vasco en Pátzcuaro y dos o tres más). El Sr. Brockman me invitó a desayunar a su casa, vivía en un *penthouse* en la calle de Muzquiz en la Ciudad de México, cerca del hotel Camino Real, una terraza preciosa con vista al Bosque de Chapultepec. «Pide lo que quieras de desayunar», me dijo, y pedí jugo de naranja, huevos rancheros tiernos y café negro. Él pidió un pequeño jugo de fruta, un huevo tibio y café. Me platicó de la separación de la compañía y me ofreció la Dirección de sus hoteles, pagando lo que yo ganaba y regalándome el 25% de las acciones de sus empresas. Fue una decisión muy difícil para mí; primero porque nunca me imaginé tener una oferta como esa, y segundo, porque nunca me imaginé decirle «muchas gracias» a don José Brockman, pero así lo hice. Dos años después, cuando estaba sin trabajo y en la calle, pensé que tal vez había cometido un error al no haber aceptado aquella magnífica oferta, pero nunca me arrepentí porque al final del día lo que yo quería era tener mis empresas propias.

Ya tengo 35 años de independencia y no puedo estar más feliz de lo que soy, ni más agradecido con la vida y con las personas que encontré en mi camino de quienes tanto aprendí y tanto estoy agradecido.

## César Balsa Carralero

El principal propósito y anhelo de *Historia de hotelería y turismo en México*, es contar algunas historias del desarrollo del turismo en México. Sin pasar por alto a sus protagonistas. No pretendemos, sin embargo, incluir a tantos hombres y mujeres que dejaron huella a su paso por esta industria tan fascinante. La historia no es nuestra disciplina ni el propósito principal del libro.

No podemos dejar fuera a un hombre forjador de empresas turísticas; un inmigrante de origen español que se realizó profesionalmente en México creando la primera y más grande empresa hotelera de su tiempo; Hoteles Balsa primero, Nacional Hotelera después y Hoteles Presidente al final de su gestión.

En noviembre 12 de 2007 el periodista y conductor de televisión, don Jacobo Zabłudovsky publicó en su columna «Bucarli» del periódico *Excelsior*, una sem-



blanza de este hombre que dejó escuela y honda huella en la hotelería nacional mexicana.

Rara vez se sabe el instante en que nace una amistad. No se registra con la precisión de los nacimientos o las muertes. Casi nunca hay una hora exacta, día, mes o año que fije en el tiempo el origen del nudo entre dos amigos. Mucho menos guarda la memoria los motivos o razones que llevaron a dos desconocidos a unirse con un lazo de afecto distinto al familiar, erótico o romántico. La amistad suele nacer de manera inesperada, en lugares insólitos, en circunstancias desconcertantes. Un perrito sirvió a Chejov para ligar a una dama con un caballero afortunado. No son necesarios más ejemplos cuando se recuerda la amistad de un hidalgo con locura de desfacedor de entuertos y su pobre vecino analfabeta habilitado de escudero. Hay mucho de misterio y de química en el encuentro de dos personas y una suerte de lotería cuando se convierte en amistad como interminable apretón de manos. Nos conocimos en diciembre de 1954 cuando entré al Focolare. «Yo soy César Balsa, ¿me puede dar cinco minutos?». Una sorpresa para mí, periodista principiante ante un hombre que labraba ya la leyenda de su vida. César había sido botones en el hotel Ritz de Barcelona y llegado peldaño a peldaño a la gerencia del Palace de Madrid. Allí, lo encontró don Manuel Suárez, el rico influyente de la época, porque cada época tiene los suyos, y lo invitó a venir a México como capitán del Tampico Club. Quebró por entonces un restaurante llamado La Venta de los Títeres en Paseo de la Reforma. César pidió un crédito al banquero Miki Feldman y compró muebles y cocina del negocio en remate, para establecer su restaurante, el Focolare, en la esquina de Niza y Hamburgo, piedra fundacional de la Zona Rosa. Cruzamos la calle hacia la vieja residencia porfiriana de Hamburgo y Amberes. En el jardín se construía una enorme concha de concreto. «Esto se lo debo a usted», me dijo César mientras sacaba de la bolsa interior de su saco una página de *El Redondel* publicada cuatro meses antes. Era mi columna Antena, con mi caricatura gracias a la cual me identificó, fechada en La Habana, con la descripción del cabaret Tropicana y el nombre de su arquitecto: Borges. Una sorpresa tras otra me tenía pasmado. «Cuando leí su artículo decidí contratar a Borges para que hiciera algo similar en México. Ubiqué su oficina. Llamé por teléfono. Estaba en un entierro. Llamé al día siguiente y le expliqué mi oferta. Usted debe estar loco, me dijo Borges, para contratarme sin ver mi obra, sin conocerme, sólo por un artículo periodístico. Tampoco conozco al autor del artículo, le dije. Entonces me dijo, Borges: un loco como usted sólo puede

entenderse con un loco como yo. Acepto, mándeme los planos. Yo mismo los llevé a La Habana». Así nació el Jacaranda en el jardín y el Can Can en la vieja casa, y algo más importante, nuestra amistad. Vendiendo sopita, era su respuesta al ¿cómo estás? de su clientela. Su hotel Presidente en Acapulco fue el primero con mármoles y alfombras. La perla de su corona fue el Saint Regis de Nueva York, con Salvador Dalí de huésped permanente. Construyó el Presidente de la Zona Rosa y le prohibieron llamar Los Pinos al bar, era una irreverencia. Durante los 53 años de nuestra amistad no sé qué fue más, si el cariño o el respeto. Lo vi crecer sin abrirse paso a codazos, sin agresiones, ni ofensas. Fue uno de los grandes creadores de la infraestructura hotelera y de la industria restaurantera de México. Una de sus 35 empresas fue el hotel Del Prado. Levantó en la castellana el más moderno hotel de Madrid, el Villa Magna. Creó la Cocina del Aire para líneas aéreas, se encargó de la alimentación de todas las delegaciones deportivas en la Olimpiada de 1968. Fue presidente de la Asociación Mexicana de Hoteles y Moteles que, años más tarde, instituyó y mantiene la Medalla al Mérito Profesional Turístico César Balsa para premiar a quienes destacan en su oficio. Tuvieron un hijo, César, y seis hijas, Titi, Eta, la Nena, Mónica y dos que se quedaron en el camino, Mela y Mariela. Olvidaba decir que fuimos socios en 1968. Decidimos para la Olimpiada Cultural, simultánea a la deportiva, abrir durante tres meses y cerrar, una tienda de pinturas, La Galería de la Zona Rosa. Montamos tres exposiciones, Siqueiros, Nieto y Tamayo, una por mes. Nos fue bien y repartimos. Me dijo César una frase, esencia de sabiduría práctica: «Las amistades no se prueban cuando se asocian sino cuando se desasocian». La nuestra no necesitaba pruebas, pero pasó la suya y se conservó hasta el jueves pasado. En la madrugada hablaron de su casa y recibí el golpe antes de oír la voz. No quiso dejarse ver por nadie en su largo deterioro. El acta de defunción anota los últimos minutos del miércoles como la hora de su muerte. Falso. Había muerto tres años y cinco meses antes, el día en que murió Carmen, pero no se lo dijo a nadie. Nos dejó disfrutar un rato más de su presencia, aparentaba que estaba ante nosotros y mientras escribo lo veo encendiendo su puro, oigo chocar los hielos que movía con el dedo para enfriar el vodka y mantener la extraña costumbre sólo suya del medio tequila en vez de postre. Nunca excedido en el alcohol ni en la broma dudosa, impecable en su aspecto y en su trato, medido en el triunfo, paciente en la adversidad, así lo recordaré (Jacobo Zabludovsky, *Excelsior*, 2007).

## Eduardo A' de Lima

### *Mi experiencia en Hoteles Camino Real (1973 a 1990)*

Era un 1 de abril de 1973 cuando después de trabajar tres años con Hoteles Intercontinental en el Portman en Londres, con trabajos que fueron de recepcionista, auditor nocturno, cajero de recepción —ya que en aquellos tiempos en la hotelería estaban divididas las funciones de caja y recepción—, mesero y *jefe steward* por mencionar algunos puestos, regresaba a mi país. Con un preciado diploma en la mano de la Escuela Hotelera de Lausana en Suiza, llegaba a México con la esperanza en mano de que en ningún otro país me ofrecerían las mismas oportunidades de trabajo y desarrollo profesional que éste me brindaría. A los pocos días de indagar sobre la hotelería del país, platicando con familiares y amigos, ratifiqué mi búsqueda por una entrevista con alguien de alto nivel en Hoteles Camino Real/Westin International Hotels. El prestigio de esa cadena hotelera me indicaba que mi sueño de trabajar con el mejor grupo hotelero del país era posible si lograba conseguir el trabajo. Fue desde los 12 años cuando llegué con mi amado padre y le comenté que quería ser *maître d'hotel*, y él, corrigiéndome en la intención de mi idea, me explicó que lo que buscaba ser se le llamaba hotelero.

Un tío muy querido, hermano de mi padre, me dio el nombre de un Sr. José Brockman, y me comentó que una amiga conocida de él, la Srita. Marta Buente-llo, trabajaba en Hoteles Camino Real, y que le había comentado sobre mí para poder concretar una cita. Una semana después, tras una breve charla con el afable, sencillo y simpático director general de la cadena, Sr. José Brockman, me dirigí personalmente con la Srita. Buente-llo, secretaria del Sr. Héctor Pérez, director de Operaciones del grupo. Me sorprendió su eficiencia y calidez, ya que solamente un día después, puntualmente a las 09:30 horas, yo me encontraba en ese magnífico día 12 de abril, sentado en la oficina del Sr. Héctor Pérez platicando sobre mi intención de poder trabajar en la empresa. Tras explicar brevemente mi experiencia, el Sr. Pérez, desconociendo la urgencia que tenía por encontrar trabajo, me preguntó si conocía el hotel Alameda. Le respondí que años atrás mi padre me había platicado del mismo como uno de los mejores del país, pero que hasta ahí llegaba mi conocimiento, ya que llevaba más de 12 años viviendo fuera de México. Posteriormente, tomó el teléfono y se comunicó con el Sr. Héctor Uribe, gerente general del hotel, para comentarle que tenía un candidato para el

cambio urgente de gerencia de la cafetería «La Brassiere». Durante su plática telefónica, yo tan sólo me limitaba a observarlo sentado en su silla mientras charlaba. Me preguntaba a mis adentros, si el Sr. Pérez estaría hablando de mí, y tan pronto me confirmó el contenido de su llamada, mi emoción fue tal que sentía que mi corazón se saldría por mi boca. Gracias a él, estaba por lograr entrar a trabajar con la más prestigiada compañía hotelera del país —la cual ya estaba en vía de ser la más reconocida de América Latina.

Mi experiencia en el hotel Alameda, se convirtió en mi quinta escuela de trabajo. Las anteriores fueron en el Hotel Portman Intercontinental —mencionado anteriormente—, el Palace de Lausana, el Carlton y Beau Rivage de Suiza. Desde mis inicios procuré siempre, como plataforma para mi carrera, buscar hotelería del más alto nivel.

El restaurante La Brassiere era un campo de trabajo en el que como gerente, seducía a las meseras —las cuales eran en su mayoría mujeres arriba de los 40 años—, más con sonrisas y buen trato que con conocimiento y dirección. Las jornadas de trabajo eran siempre muy largas, por lo que me dejaban poco tiempo para analizar el negocio. Sin embargo, investigué que en el restaurante «La Huerta» del Camino Real se vendía el doble que en La Brassiere, por lo que me pregunté qué podríamos hacer para aumentar nuestras ventas. Nació, de esta manera, el primer club de secretarías del restaurante. Invitaba a personas por medio de volantes y visitas personales —muchas trabajaban en oficinas de gobierno o del hotel. Mi oferta consistía en ofrecerles café gratuito, y en poco tiempo se corrió la voz. Entre las 10:00 y las 13:00 horas el hotel se convertía en un desfile de bellas chicas que consumían no sólo el café que les ofrecía, aumentando las ventas del restaurante. Gracias a ellas, muchos comensales del sexo masculino decidieron sumarse al fenómeno, entendí que ellos buscaban un alimento más bien visual. Después de cuatro meses, las ventas habían casi alcanzado las de La Huerta de Camino Real México.

Una tarde de septiembre de 1973, me informaron que el Sr. Pérez deseaba que lo fuera a ver. Siempre su puntualidad cronométrica me inspiró, así como también su porte ejecutivo, su agudeza mental, y sobre todo sus conocimientos. Sin muchas palabras de por medio me informó que estaba invitado a formar parte del comité de análisis sobre el lanzamiento de la operación de Servibar en los Hoteles Camino Real. El Sr. Pérez estaba bien informado sobre los resultados de mi gestión en el hotel Alameda, ya que hasta el secretario del Sindicato —cabeza

de las meseras, las cuales meses atrás le habían dado mucho quehacer político a la gerencia general del hotel—, le había felicitado por mi trabajo en La Brassiere. La misma silla en la que me había sentado meses atrás se tambaleaba ahora no sólo de nervios, sino de mucha alegría. Meses después, el comité lanzó por primera vez en México una operación que resultó en ganancias adicionales, cuantiosas principalmente en los hoteles de playa.

Pasaron apenas tres semanas del lanzamiento cuando nuevamente el Sr. Pérez me citaba para informarme que el Sr. Dieter Oberman, gerente general del hotel Camino Real Guadalajara, me entrevistaría para el puesto de gerente de alimentos y bebidas. Decidí platicar con Andrés Rossetto, ex alumno de Lausana y gran amigo que he admirado desde siempre, ya que al graduarse trabajó en el Camino Real de la Ciudad de México. Entre varios consejos, recuerdo que con afecto me aconsejó darle gracias a Dios por el nombramiento. El hotel y el trabajo que tendría, sumado a la bonhomía del Sr. Oberman, eran una fórmula envidiable. En los primeros días de octubre de 1973 me encontraba ya en la Perla Tapatía con una emoción que hasta la fecha disfruto mucho al recordar.

Mi tarea en el Camino Real Guadalajara estuvo muy acompañada de profesionales envidiables. Todos, aún no sé con qué precisión, sencillamente me hacían cada día mejor. Aparte del Sr. Oberman, hotelero de carrera y alemán —aunque más mexicano que muchos de nosotros—, con un sentido excepcional de lo práctico, lo sencillo y de lo humano —además de que actuaba como mi padre—, había una mujer, Guadalupe González, gerente de Banquetes —quién a su vez me trataba como un nieto—, y ambos me hacían pensar que mi trabajo era como un complot al revés, o sea, no en contra mía sino a mi favor. Fue una época en la que Camino Real Guadalajara era el epicentro social de la ciudad. El bar La diligencia del hotel tenía un éxito indescriptible cada noche. Ahí pasaron con su voz muchos artistas de abolengo. Los jardines albergaban las mejores convenciones y eventos de la ciudad, los cuales se reservaban con hasta doce meses o más de anticipación. Cada mes había *shows* y cenas musicales, para hasta mil personas, con artistas de talla internacional. Las ocupaciones anuales del hotel no bajaban del 80% —resultado notable para un hotel percibido como lejano de la capital y enfocado principalmente para hombres de negocio. Quizás lo que sucedió fue que todo el conjunto de instalaciones y servicios acercaba la ciudad a éste. Era un magneto social de lujo y esplendor.

Transcurrió poco tiempo desde mi llegada para recibir nuevamente la noticia en diciembre de 1974 —esta vez del Sr. Oberman—, que debía viajar al Distrito Federal a una entrevista con el Sr. Héctor Pérez y Ernesto Barbieri. La oferta consistía en ocupar el puesto de gerente de Alimentos y Bebidas del futuro Camino Real Cancún, cuya apertura estaba programada para junio del próximo año.

Muy emocionado, el reto del trabajo lo calculé erróneamente. De inicio trabajamos cuatro meses en unas oficinas temporales del Camino Real México, y viajamos a Cancún en los últimos días de abril. Digo que lo mal calculé porque imaginé que un restaurante, una discoteca, servicio a cuartos, una operación de banquetes y alberca, no serían mayor cosa a operar. El error lo pagué caro. En tres meses bajé, sin buscarlo, doce kilos como producto de estrés. Diariamente trabajaba más de catorce horas, generalmente quedándome sin tiempo para comer y naturalmente sin días de descanso. La apertura se calculaba con ocupaciones entre el 40% y el 50% para los primeros seis meses. Todo se planeó acorde a este supuesto, ya que Cancún estaba apenas naciendo como centro turístico. Había pocos vuelos y pocos hoteles. El corredor hotelero albergaba apenas 1,200 cuartos. Sin embargo, a la par, se nos perdió a todos del radar de trabajo una de las razones más importantes del exitoso nacimiento de Cancún: el aterrizaje de una enorme avalancha de chárteres —palabra y concepto aún poco conocido en México en aquellos años. Así, mientras despreocupadamente abríamos el hotel al público y pensábamos sin premura el crecimiento de las ocupaciones, llegó la marabunta de turistas a Cancún. El Camino Real contaba con una extraordinaria arquitectura, producto de la creatividad e imaginación del Arq. Ricardo Legorreta. Sus instalaciones e indescriptible marco de belleza gracias a sus playas, mar y ubicación, arrasaba en el contexto turístico de la época. Sin embargo, el enemigo para ofrecer una hotelería con excelencia, era la escasez de personal aunada a una rotación de la misma que llegaba al 90% en un mes, esto como producto de la fatiga y las ofertas al personal de trabajos de otros hoteles. Todos estos factores hicieron que durante los primeros meses de vida del hotel en Cancún, mi vida fuese una verdadera tortura profesional. Pero a todo mal llega un bien, y el nuestro era que a menos de diez días de su apertura, cada día durante varios meses, cerraba al 100% de ocupación. Las colas del restaurante eran infinitas y las de la discoteca excedían noche a noche los cincuenta metros de longitud. Recuerdo que cada dos días fincábamos el pedido de alimentos y

bebidas para ir muy temprano a recoger al aeropuerto los víveres para abastecer al hotel. El muy talentoso chef Enrique Martín del Campo me comentó en una ocasión que para qué nos preocupábamos, sino llegaban los alimentos nos iríamos a la playa a sacar langostas.

Como anécdota, uno de los primeros días el personal del hotel asentado en la cafetería de empleados se fue a huelga, ¿el motivo?; nos salía más barato comprar langostas que traer pollo por avión desde la Ciudad de México, por lo que por más de una semana nos decidimos a sólo alimentar a los empleados con langosta para optimizar costos y simplificar la operación. Posteriormente, se organizaron para no trabajar hasta que se les pudiera ofrecer comida más sabrosa; pedían frijolitos con chorizo. A mi parecer, la historia de la apertura de Cancún requeriría un libro por separado, por lo que nada de lo que pueda comentar de una manera breve sería suficiente y justo. Sólo me queda decir que todo el equipo de trabajo fue realmente admirable por su dedicación y entrega.

En mayo de 1978, tres años después de la apertura de Cancún, y después de estar tan sólo por pocos meses bajo el cargo de gerente de División de Cuartos, me invitó nuevamente el Sr. Pérez a una nueva experiencia. Me ofrecía ocupar el puesto de subgerente ejecutivo del Camino Real de Puerto Vallarta.

Werni Eisen había sido promovido de la subgerencia del Camino Real Cancún a Puerto Vallarta meses antes. Trabajé a su lado siempre con buen ritmo y aprendí mucho de él en Cancún, así que con este dato, junto con la anuencia del Sr. Pérez, acepté ir, pues veía en esta oportunidad una clara vía para llegar a ser gerente general de algún hotel en la empresa. Werni me recibió como su asistente y la atmósfera de trabajo a la que estaba acostumbrado cambió. De un ritmo acelerado enfocado siempre a grandes resultados financieros, pase a una operación más madura y lista para incursionar en nuevos niveles de calidad hoteleros para contender con una mejor competencia internacional en la hotelería de la época. Dicha aventura nos llevó a hacer cosas extraordinarias. Puerto Vallarta en aquellos tiempos adolecía de gastronomía y servicios hoteleros de alto nivel, pero la transformación del hotel fue palpable en todos los planos. En poco tiempo además, éste competía en resultados con el Camino Real Cancún, en calidad con Las Hadas en Manzanillo y Las Brisas en Acapulco. Esto llevó al resort a asentarse como uno de los mejores del país. La calidad era tal, que servimos el banquete que ofreció el presidente Miguel de la Madrid a la Reina Elizabeth de Inglaterra quien pidió que se le sirviera dos veces el platillo principal.

Dos años después se abrió la oportunidad de ocupar la gerencia general del Camino Real Mazatlán. Héctor Pérez continuaba creyendo en mí. Sé que había nacido ya en él, tiempo atrás, la convicción de que yo, con la bendición de Dios y la suya, lograría mis metas y sueños. A los pocos días de mi llegada, el secuestro de mi padre en Guatemala, la descompostura terminal de las unidades de aire acondicionado del hotel, la huelga de empleados por motivos de una negativa al incremento salarial, y otros factores más, me regresaron a vivir de nuevo el estrés que había dejado en el olvido en Cancún. Sin embargo, seis meses después, gracias al apoyo del corporativo y del consejo de administración, las aguas se calmaron y todo empezó a enderezarse. El hotel quedó listo para ser entregado a Fermín Trucíos, uno de los hoteleros con mayor calidad humana que he conocido, ya que yo regresaba a mis veintinueve años a Puerto Vallarta a reencontrarme con los mejores momentos de mi pasión hotelera ocupando la gerencia general del hotel. Don Sydney Stieglitz, presidente del Consejo del hotel, miembro del Consejo de Hoteles Camino Real y Chairman de Xerox Mexicana, jugó en aquellos días un papel importante para mi nombramiento como gerente general del Camino Real Puerto Vallarta. Él, un hombre con gran personalidad e inteligencia envidiable, pensó de mí algo mucho mejor de lo que jamás fui o soy; aún lo recuerdo con franca nostalgia.

Fue en Puerto Vallarta, donde a mi parecer, tuve un nuevo crecimiento profesional. El hotel había tenido en sus últimos años a dos personajes sobresalientes en la hotelería: Werni Eisen y Nick van der Kaaij. Permanecí ahí hasta 1988 teniendo a la par de mi gestión como gerente general, la posición de director de Área de Operaciones para los hoteles Camino Real Puerto Vallarta, Mazatlán, Guadalajara y las Hadas Manzanillo. Igualmente, en compañía de Héctor Pérez, actué como consultor en los hoteles Camino Real Guatemala y San Salvador en Centro América.

Realmente Dios y la fortuna de trabajo en Hoteles Camino Real, me llevaron más allá de mi visión. Para los medios años de los ochenta, la cadena ya poseía un éxito consolidado envidiable. Trabajar en ella era casi como tener un seguro de trabajo en la hotelería de por vida. La dinámica comercial, operativa y financiera eran fantásticas por sus resultados y notables por la proyección que ésta cadena daba como empresa.

Llegó 1988 y como culminación de mi carrera, se me ofreció esta vez por parte de Jean Berthelot, director general de Hoteles Camino Real, la dirección



del mundialmente conocido Las Brisas de Acapulco. Recuerdo que durante los días de entrega de estafeta del hotel por parte de Werni Eisen, me decía que más que un hotel, era un pueblito con calles inmaculadamente esculpidas con vegetación tropical y 250 piscinas con casitas.

La operación de Las Brisas fue cada día como un acto de magia. Su excelencia llevó al resort a lograr estar en el segundo lugar de calidad y servicio a nivel mundial —reconocimiento otorgado en 1990 por la revista *Travel & Leisure*. En esos años también se logró que la American Automobile Association otorgara la distinción de los cinco diamantes que a nivel mundial constituía un reconocimiento internacional excepcional.

El club de playa del hotel La Concha había envejecido con los años de sobre manera y requería un rejuvenecimiento urgente; sin embargo, no queríamos copiar la plaga de palapas que habían invadido los demás hoteles de playa del país. Recuerdo que viajé a Hawái buscando inspiración arquitectónica con el reconocido arquitecto mexicano Arnoldo Ochoa. Un año después, con un estilo muy propio y original, La Concha renació con un éxito que lo ubicaba como uno de los mejores del mundo.

La historia de mi carrera en Hoteles Camino Real estaba a punto de llegar a su fin. La escisión de sus hoteles —producto de la separación de sus accionistas principales los Sres. Cosío y Brener—, daba lugar a que de la mano del Ing. Antonio Cosío y el Sr. H. Aoki, dueño de Westin Hotels & Resorts, formuláramos el nacimiento de Westin Hotels & Resorts México. Fue en 1990 cuando el nacimiento de nuestro proyecto sucedió con un éxito inigualable. Sus primeros hoteles fueron Las Brisas, el Westin Ixtapa y el Westin Galería Plaza en la Ciudad de México. Poco tiempo después, gracias al apoyo de Antonio Cosío se lograron sumar al grupo los Hoteles Regina de Bancomer ubicados en Cancún, Puerto Vallarta y Los Cabos, todos excepcionales. Posteriormente, el Westin San Luis Potosí consolidaba mi carrera como vicepresidente y director general para México de la cadena.

El resto de mi historia es diferente. Salgo de Westin motivado por la fusión administrativa que provocó la compra de Starwood a la cadena a finales de los noventa; fusión que abandonó la esencia de la hotelería que conocía y practiqué durante veintiocho años. Más tarde tuve la oportunidad de trabajar con Jorge Vergara en la dirección del proyecto Inmobiliario JVC en Guadalajara, apartándome aún más de la hotelería por los siguientes ocho años y dejando como testi-

monio de trabajo el hoy Estadio del equipo de fútbol Las Chivas de Guadalajara. Fue a partir de 2010 cuando decidí fundar y trabajar hasta el día de hoy en EDL Hospitality, una empresa operadora y desarrolladora de hoteles que exitosamente camina hoy en día rumbo a nuevos horizontes de trabajo turístico hotelero.

### Emilio Calderón Várela (q. e. p. d.)

Conocí a Emilio Calderón en octubre de 1986. En aquellos días acababa yo de dejar la empresa en la cual a su vez yo dejé 23 años de mi vida.

Emilio me telefoneó unos días después de mi salida y me invitó a comer. Comimos en un pequeño restaurante cerca de mi casa, al sur de la Ciudad de México.

Ese día, a través de sus palabras pausadas, Emilio me dejó ver, sin mencionar siquiera la razón de su visita, que su corazón estaba abierto al amigo caído en desuso.

Fue a mediados de 1968. La apertura inminente del gran Camino Real de la Ciudad de México nos había impuesto una grave responsabilidad a don Federico Jiménez O'Farril y a mí. Desde un año antes había sido designado él como director general del nuevo hotel. Tomó entonces el riesgo de invitarme como segundo «de a bordo» y así había dejado mi puesto como gerente de alimentos y bebidas del cálido y amable Alameda.

Las labores de preapertura que implicaban el reclutamiento de los ejecutivos más capaces, nos ponía nerviosos.

Apareció de alguna parte un joven con apariencia de hombre decente; bien parecido, un tanto introvertido pero con mucha seguridad al hablar. Venía, según me dijo don Federico a ocupar el puesto de coordinador de alimentos y bebidas. Su currículum no lo calificaba para la responsabilidad de gerente del área.

La prueba de fuego fue el departamento de banquetes.

Ahí, dos damas encantadoras llenas de experiencia y de argucias femeninas, hacían un buen papel manteniendo ocupados los salones de banquetes.

Emilio las supervisaba. Había cierta rivalidad entre ellas. Habría que mediar, convencerlas y motivarlas.

Emilio tenía algo que los franceses llaman *charm*. Siempre tranquilo. Inevitablemente retorciendo los largos pelos de sus cejas —no recuerdo si ya fumaba

entonces—, tuvo siempre la habilidad para mantener la concordia en aquel nido de recelos, sospechas y sonrisas, en ocasiones no muy sinceras.

Hombre comprometido con su profesión y leal a su empresa no tuvo empucho en aceptar la gerencia de la «Old lady» de Acapulco: el hotel Caleta.

Se decía que el hotel se mantenía en pie por las múltiples capas de pintura blanca que a través de los años se habían convertido en parte de su estructura. Emilio había sustituido a un hombre que había llegado del norte. Un individuo que también se hacía llamar Cándido (era doblemente cándido; por nombre y por vocación).

En una ocasión hice una visita de trabajo al Caleta. Emilio me invitó a salir a la ciudad y tomar una copa. Recién se había abierto un nuevo lugar con pretensiones orientales en su arquitectura; fuentes, jardines, arcos de reminiscencia árabe. Su nombre se me escapa pero no me olvido de esa visita porque ahí olvidé por primera vez mi «mariconera».

A la hora de la cuenta no tenía dinero para pagar y gracias a Emilio, nos mandaron cobrar al día siguiente.

Desde entonces he perdido mi cartera muchas veces.

Recuerdo que a Emilio lo criticaban en voz baja, sus colegas, por haber aceptado ir al Caleta. Un hotel viejo ubicado en la zona más decaída de Acapulco.

Emilio, jamás mencionó nada al respecto. Al contrario cumplió su cometido con dignidad y eficiencia.

Poco después se le ofreció la gerencia del hotel en Cabo San Lucas. Me tocó acompañarlo a Cabo y volamos en la «guajolota» de La Paz a Los Cabos. Con intención no quité la vista de la cara de Emilio cuando el piloto, que también era maletero, juntó dos alambres que colgaban del instrumental para encender los motores del aparato.

Al elevarse el avión, el viento que se colaba por las grietas del fuselaje del viejo DC-3, empujaba la raída tapicería y me empujaba contra Emilio quien sorprendido viajaba junto a mí. Inmutable como siempre fue, tragó saliva cuando desde lo alto le señalé el edificio de recepción del hotel, mientras el piloto se comunicaba por radio con el recepcionista para que saliera a espantar las vacas que pastaban en la pista de aterrizaje.

Después de un tiempo en aquella zona apartada de la civilización, donde no había comunicaciones telefónicas, radio, televisión, ni muchas otras comodidades que Emilio y la familia habían dejado en la capital, a Emilio le hizo justicia

«la revolución». Su transferencia a Puerto Vallarta, a un hotel decente y a una ciudad con mayores horizontes, le habría cambiado la vida, junto con su familia.

Efectivamente en Puerto Vallarta existía La Revolución, una vieja cantina de pueblo que circunstancialmente se ubicaba frente al consultorio del médico del hotel; el gran Fito Curiel. Comodidad tal que Fito compartía con sus amigos de Camino Real.

Emilio y Yuridia decidieron vivir en medio de la selva tropical. Para el efecto rentaron una vieja finca ubicada muy cerca de un arroyo, allá por el rumbo de El Nogalito. En tiempos «de aguas», o sea de lluvias, con frecuencia la finca se aislaba del resto del mundo. Sin embargo, la familia Calderón parecía vivir feliz.

El contacto con la naturaleza y el desdén por las alimañas les permitía esa excentricidad, muy apreciada, por cierto, por sus visitas y convidados.

Muchos años pasó Emilio a la sombra de Hoteles Camino Real. Algunos muy cercanos a mí. Silencioso, introvertido, amable, diligente, fue un gran soporte durante mis quehaceres como director de Operaciones en las oficinas centrales.

A Emilio le conocí muchas facetas de su personalidad y de su vida.

Al hombre; al amigo, lo conocí, 18 años después de que lo vi por primera vez; en aquel octubre de 1986, cuando caí en desuso.

Cuando el aliento de un amigo significa todo.

Gracias Emilio, gracias amigo, y que descanses en paz. Estoy contigo.

HPG

## Fermín Trucíos

### *Mi historia en Hoteles Camino Real*

Recuerdo con gran claridad las palabras de don Luis Jesús de La Garza, director de la Escuela Mexicana de Turismo, localizada en Ciudad de México, don Luis nos recomendaba con énfasis la gran competencia con la cual nos encontraríamos para obtener una posición de trabajo en el Distrito Federal, nos recomendaba viajar a la provincia y con prioridad un destino playa y en ese sentido tanto mi hermano Ricardo como yo no teníamos ningún problema viviendo en Mazatlán, una ciudad y puerto que pretendía desarrollarse como un polo turístico.

La Mexicana de Turismo como la llamábamos fue la primera escuela en la que en realidad se veía la Industria de la Hospitalidad como una carrera con un énfasis en hotelería, en esos tiempos no existía la carrera de Licenciado en Administración de Empresas Turísticas y no existía otra institución académica para estudiar la industria del turismo, la Mexicana otorgaba el título de Técnico en Turismo.

Corrían los años sesenta y la experiencia de vivir en México y vacacionar en Mazatlán era muy agradable y aún recuerdo las burlas de nuestros amigos quienes todos estudiaban carreras convencionales y llamadas normales como Medicina, Ingeniería, Arquitectura, Contador Público, etcétera, y nos decían: «los Trucíos, están estudiando hotelería y ni hotel tienen», lo cual era verdad y en un futuro sería de un extraordinario beneficio profesional.

Es importante explicar cuál ha sido el desarrollo de la industria turística en Mazatlán, una ciudad-puerto que vivía de la pesca y empresas locales de muy buen nivel como Cervecería del Pacífico, Café el Marino, ser un excelente puerto de altura y profesionistas locales ejerciendo su profesión, en ese Mazatlán el estilo de vida era más ciudadano que porteño aunque nosotros crecimos en nuestras playas las cuales las veíamos nuestras, ni pensábamos en un desarrollo turístico todavía.

Al iniciar la época de crecimiento de la industria de la hospitalidad los empresarios y comerciantes locales eran los propietarios de todos los terrenos ganados al mar y con excelentes playas que se extendían por kilómetros y ellos decidieron arriesgar y construir sus propios hoteles sin ningún apoyo profesional de personal calificado para construir hoteles, que no es nada fácil, ese ha sido un plan estratégico que dejó muy corto a Mazatlán en competencia con otros destinos turísticos los cuales cuentan con cadenas de nivel internacional de alta calidad.

Al notar esta tendencia de hotelería familiar nosotros decidimos que entonces buscaríamos trabajar para la mejor organización hotelera en este país, y esa cadena era Hoteles Camino Real, ese era nuestro objetivo, reforzado en mi caso que durante nuestros años de estudio nos enviaban a prácticas a hoteles en la ciudad y mis prácticas fueron en Camino Real México que abrió sus puertas en 1968 y albergaba en sus instalaciones al Corporativo de Hoteles Camino Real que nosotros llamábamos HOCASA en Liebnitz 100.

Recuerdo nombres que posteriormente serían mis compañeros de trabajo y muy queridos colegas, el gerente divisional era Oscar Cruces con quien compar-

timos una excelente experiencia posterior en Las Brisas de Acapulco, una de las grandes damas de la hotelería a nivel mundial, pero me estoy adelantando a esta gran aventura de vida en esta hermandad que es todavía en la actualidad Hoteles Camino Real donde casi toda nuestra generación gozan de una jubilación y otros grandes amigos se han adelantado en el camino, continuamos conservando una gran amistad y continuamos apoyándonos en lo que nos sea posible, es difícil describir la vida dentro de esta extraordinaria organización porque sería necesario vivirla para creerla.

Camino Real Mazatlán abre sus puertas en 1971 y yo me desempeñaba como gerente general en Suites Las Flores, un pequeño hotel de 40 suites que fue mi primera experiencia con una apertura la cual llevamos a cabo en noviembre de 1970, un hotel sin un restaurante, la alberca era como un estanque y tenía un pilar en el centro, lo atractivo era nuestra proximidad al mar y nuestras suites que eran como apartamentos, estaban totalmente nuevos, pero esto marcaba ya la tendencia de la hotelería familiar en el puerto.

Camino Real Mazatlán abre sus puertas en 1971 con unas instalaciones a nivel competitivo internacional y con una fuerza de mercadeo y operativa reforzada por Western International Hotels nuestra compañía hermana localizada en Seattle Washigton, Estados Unidos, el hotel abrió sus puertas con un cuadro de lujo a nivel ejecutivo con una gran experiencia a nivel nacional e internacional, entre ellos recuerdo a: Dieter Oberman gerente general, Rolf Rosselener subgerente ejecutivo, Eli Parolari director de ventas, Werner Zulic gerente de alimentos y bebidas, Roberto Sánchez contralor y Francisco Guerrero gerente división cuartos, el chef ejecutivo era Arturo Maurer, el hotel contaba con 169 habitaciones, un restaurante —cafetería Las Terrazas y un restaurante de especialidades (langosta, prime rib), estamos hablando de los años setenta.

Contaba con un bar de música en vivo y un *lobby bar* de un gran éxito con visitantes y gente local por su locación que permitía ver unas inolvidables puestas de sol.

Mazatlán en los setenta tuvo la gran oportunidad de crecer como un destino turístico internacional, en ese tiempo operaba Balboa Club un lugar para personas de alto nivel económico que vacacionaban en Mazatlán, personajes como John Wayne, Robert Mitchum, Tony Curtis y a la llegada de Camino Real Mazatlán un hotel enfocado a un nivel de huésped también de alto perfil económico y también, por supuesto, estaba un hotel leyenda de nuestra historia que es hotel

Playa Mazatlán operado por sus propietarios la familia George y con bastante clientela de alto perfil, estas podían ser los cimientos para perfilar el destino con este nivel, la conectividad con Estado Unidos y nuestros mercados naturales era muy eficiente y la temporada invernal era de una alta ocupación, probable arriba de 80% para la temporada invernal que iniciaba en octubre, tenía un tope en la temporada navideña y terminaba en abril del siguiente año, en estas fechas Camino Real Mazatlán ya era dirigido por Francisco Morales quien llegaba del hotel Caleta en Acapulco.

En esta época Mazatlán que presentaba los ingredientes para crecer como un destino turístico competitivo a nivel internacional, apoyado por su infraestructura de ciudad, excelentes playas, comida del mar, clima, conectividad, equivocó su plan estratégico a largo plazo desarrollando hoteles sin una estructura hotelera correcta en sus instalaciones. En principio los hoteles fueron construidos por empresarios con buenos deseos pero sin la experiencia y estos hoteles prevalecen en la actualidad operados por las mismas familias que los construyeron, pero totalmente fuera de tiempo a la hotelería actual, Mazatlán no cuenta con un solo hotel de cadena a nivel internacional de calidad dicho esto con todo respeto.

Mi gran oportunidad llegó en 1973 cuando fui llamado a una entrevista para la posición de gerente División Cuartos en Camino Real Mazatlán para la cual fui aceptado, la oportunidad había llegado, dependía de mí compromiso, aprendizaje y responsabilidad el crecer en este hotel y en la organización y también en mi carrera profesional como hotelero en una compañía que era la mejor compañía hotelera de este país y diez años adelante de la que venía en el segundo lugar que era Hoteles Presidente.

### *Century Plaza Los Ángeles, EE. UU.*

En un transcurso de 6 meses aproximadamente de ocupar mi posición, fui llamado a la oficina de gerencia general en la cual se encontraba nuestro gerente general Francisco Morales y nuestro director de operaciones corporativo Héctor Pérez García, en la plática me indicaban que Camino Real Mazatlán no tenía necesidad de un gerente división cuartos y que en esta compañía tomaba aproximadamente diez años para escalar a esta posición, la pregunta que me hicieron fue si yo aceptaba ser transferido a otro hotel de mayor tamaño, pero en otra posición, a lo cual accedí por supuesto pensando que el hotel sería Camino Real

Puerto Vallarta en una posición quizás como gerente de reservaciones y recepción, eso pensaba en ese momento.

Transcurrieron dos semanas y fui llamado de nuevo a la oficina del señor Morales donde me informó que mi transferencia era mucho más interesante de lo que pensaba, mi transferencia sería a un hotel en Estados Unidos o Canadá en la posición de «entrenante ejecutivo», dos semanas después me informaron que iría al hotel Century Plaza en Los Ángeles en California, sin dudas el mejor hotel insignia de Western International Hotels, el hotel que había sido dirigido por Mr. Harry Mullikin quien era presidente de la compañía en ese tiempo.

Este era mi despegue, la oportunidad de trabajar en un hotel de altísima calidad en todos los sentidos, una propiedad de mucho éxito, excelente imagen a nivel mundial y un hotel escuela, tal como lo era Camino Real México en nuestro país.

Century Plaza era un hotel excepcional, 800 habitaciones en ese tiempo, posteriormente se construyó una torre adicional, localizado en Century City un lugar privilegiado en la ciudad y anexo a Beverly Hills una de las zonas de mayor afluencia económica en Los Ángeles, contaba también con un número importante de centros de consumo dirigidos a diversos conceptos de la cocina internacional y un salón de convenciones para 2,000 personas donde celebrábamos eventos de la más alta calidad y era la casa en Los Ángeles del entonces presidente de Estados Unidos Mr. Ronald Reagan, con un comité directivo liderado por Jack Vaughn quien posteriormente partió a dirigir la apertura de Opryland en Tennessee, el hotel de mayor capacidad para grupos y convenciones en todo el país, el gerente residente era Phil Hughes quien eventualmente dirigió la apertura de Westin en Copenhagen y luego dirigió el Hotel Plaza en Nueva York, Bodo Lemke ocupaba la posición de director de alimentos y bebidas y era mi mentor quien en 1970 pasó a dirigir el Westin Copley Place en Boston, Parker Smith ocupaba la dirección de división cuartos y luego pasó a dirigir el Westin en Colorado Springs, el chef ejecutivo era Walter Roth todo un personaje y celebridad en la cocina quien en 1975 fue designado chef ejecutivo corporativo en Westin Hotels, trabajar con él fue toda una gran experiencia y aprendizaje, este era el calibre de ejecutivos y calidad operativa en la cual me tocó aprender durante mi tiempo en el hotel que fue de dos años y terminé ocupando la posición de analista de costos de alimentos y bebidas en el hotel.



En 1975 posterior a la implementación del sistema de costos aprendido en Century Plaza en todos los hoteles Camino Real en México en compañía de Joe Huber analista de costos corporativo llegamos a la apertura de Camino Real Cancún dirigido por Ernesto Barberi (q. e. p. d.), y llegamos como parte del equipo que Western International Hotels enviaba como apoyo a las aperturas y este equipo de apoyo estaba integrado por un grupo de expertos en todas las áreas del hotel, algunos eran parte del Corporativo y otros llegamos de otros hoteles lo cual representaba mi integración de nuevo a HOCASA.

La apertura de Camino Real Cancún fue todo un éxito, las ocupaciones eran elevadas y se mantuvieron así por un largo tiempo y todos sabemos lo que ha pasado con este destino turístico a través de los años, la experiencia fue extraordinaria porque fuimos el cuarto hotel que llegamos al destino, a nuestra llegada el hotel estaba en preapertura, por lo cual todos vivíamos en el hotel y lo que hoy es la famosa Riviera Maya era nuestro lugar de recreo y descanso los fines de semana, todo era selva virgen, nadar en Xel-Há, Xcaret, visitar Tulúm para nosotros era normal, no había nada desarrollado con la excepción de Akumal un pequeño hotel localizado en una de las numerosas playas de este bellissimo lugar.

Durante mi tiempo en este hotel experimenté un crecimiento muy importante en mi carrera, ya que acorde a la estructura organizacional, mi siguiente posición era ocupar la gerencia de alimentos y bebidas en Camino Real Mazatlán, sin embargo, fui llamado a la gerencia general para una entrevista con el señor Ernesto Barberi, esta entrevista representó un gran salto en mi carrera ya que la plática derivó en una propuesta para ocupar una posición que no existía en el organigrama y era ocupar la posición de asistente administrativo al gerente general supervisando dos divisiones, alimentos y bebidas al mando de Eduardo A' de Lima, y mantenimiento al mando de Max Velazco, una prueba de tres meses al final de los cuales se me haría una evaluación a resultados y una posible propuesta para ocupar la posición de subgerente ejecutivo del hotel lo cual se hizo una realidad y me permitió estar a un solo paso de ocupar la posición de gerente general en esta gran organización lo cual era un sueño, el pertenecer a esta cadena élite de hotelería y la posibilidad de dirigir uno de sus hoteles en un futuro era un extraordinario logro personal.

En el transcurso de los siguientes tres años y ocupar posiciones de subgerente ejecutivo a cargo de alimentos y bebidas en hotel Alameda dirigido por Héctor

Uribe (q. e. p. d.) y subgerente ejecutivo en Camino Real Puerto Vallarta dirigido por Nick van der Kaaij fui llamado a las oficinas ejecutivas de HOCASA y don Emilio Calderón director de operaciones de área (q. e. p. d.) quien me envió a mi primera Gerencia General que fue en Camino Real Mazatlán, lugar donde comenzó mi historia, corría el año de 1980.

El ocupar la posición de gerente general en Mazatlán me puso en contacto con otro nivel ejecutivo en HOCASA y experimentar el gran profesionalismo con el que operaba esta organización, desde nuestros miembros del Consejo de Administración, directores, colegas a nivel nacional e internacional, asistir a reuniones gerenciales de Western International Hotels que precisamente en este año de 1980 en la reunión de gerentes celebrada en Century Plaza se anunció el cambio a Westin Hotels como un plan enfocado primordialmente a estrategias de imagen y comercialización.

Camino Real Mazatlán era un hotel enfocado al perfil de cliente de alto nivel como todos nuestros hoteles, pero también era el lugar favorito de la sociedad mazateca, era «su lugar» y dentro de nuestro plan estratégico creamos conceptos operativos para satisfacer las expectativas de todos nuestros visitantes, dentro de estos conceptos creamos un nuevo restaurante a nivel playa, con un criterio fresco dirigido a satisfacer no sólo a nuestros huéspedes pero también al mercado local construyendo una entrada específica y directa desde la llegada al hotel y sin tener que pasar por sus instalaciones y la gente nos siguió con gran lealtad, el nombre de este centro de consumo era Chiquita Banana y todavía permanece en la memoria de la sociedad porteña.

### *Las Hadas*

Un hotel con una arquitectura muy diferente, el color blanco de sus edificios y la magia de ser construido por don Antenor Patiño, el rey del estaño a nivel mundial ha hecho de este hotel otro de «las grandes damas» de la hotelería a nivel mundial al igual que Las Brisas, pero esta posición era muy poderosa en esos años, mi llegada a este hotel en 1985 marcó toda una gran experiencia hotelera, la de dirigir un hotel de categoría mundial, ganador de los 5 Diamantes de AAA por cuatro años seguidos y posicionado entre los mejores resorts del planeta acorde al programa de televisión «Life styles of the Rich and Famous» de Robin Leach quien llegó a ser un personaje de gran apoyo y un enamorado de Las Hadas.

Las Hadas era todo un complejo turístico de primer mundo y enfocado totalmente a un perfil de cliente del más alto nivel económico, como mencionaba su magia iniciaba con su arquitectura, su color blanco, complementado con Puerto Las Hadas los condominios construidos en la ladera de la montaña y cuyo color blanco similar a Las Hadas y su tejado lucían impecables.

Adicionalmente, contábamos con Club Las Hadas que integraba diez canchas de tenis y un campo de golf «La Mantarraya», sin dudas una extraordinaria propiedad.

Cada año coordinado por el hotel nuestro director de relaciones públicas Hans Rothlisberger y Robin se llevaba a cabo el Torneo de Celebridades de Las Hadas y filmado por Life styles of the Rich and Famous, aproximadamente de 75-100 celebridades del medio artístico en Estados Unidos lo cual incrementaba nuestra imagen internacionalmente, al igual que la presencia de otras celebridades como Julio Iglesias quien llegó a filmar algunos de sus videos de más éxito en nuestra suite 420 conocida como «Bo Derek Suite» en honor a la filmación de la película «10, La mujer perfecta» actuando Bo Derek y Dudley Moore y que lanzó a Las Hadas mundialmente como una propiedad de alto nivel y privacidad algo muy atractivo para las celebridades.

Mi estadía en Las Hadas fue de un poco más de 6 años, tiempo suficiente para implementar toda una cultura de servicio basada en los estándares institucionales de HOCASA y los que implementamos a nivel hotel en nuestra operación, contábamos con un programa de capacitación constante y consistente a todos los niveles operativos y esto nos permitió ser reconocidos con los 5 Diamantes por la Asociación de Automóviles de Estados Unidos (AAA) por cuatro años consecutivos 1988-89-90-91, este último año el hotel dirigido por Yort Bunning quien era gerente residente en el hotel y fue promovido a la dirección general a mi partida hacia la apertura de Camino Real Acapulco Diamante en 1991.

### *Camino Real Acapulco Diamante*

Fue uno de los hoteles que inició el auge en esta zona de Acapulco conocida como Diamante, principalmente, por su estrategia comercial de señalar una nueva zona de este puerto y en la cual se perfilaba enfocarla a un segmento de mercado de alto nivel, Acapulco fue dividido en tres zonas, Acapulco Tradicional, Acapulco Dorado y Acapulco Diamante y su comercialización se basó en esta estrategia y considero que continúa en este mismo sentido.

La apertura de este hotel en Acapulco marcaba una nueva etapa para Hoteles Camino Real que no había operado una nueva propiedad en algunos años, nuestro compromiso era muy grande porque nuestra estructura corporativa en la organización estaba experimentando algunos cambios y una nueva época con la llegada de Víctor Cabral a la Dirección General de HOCASA, de origen Dominicano y con extracción de Radisson inició el proceso que derivó en un cambio en la filosofía de esta extraordinaria organización y Hoteles Camino Real comenzó a perder a su capital humano, las personas que habíamos creado una imagen inigualable en la hotelería nacional, decir Camino Real era decir lo máximo de la calidad en hotelería, así de claro lo quiero expresar porque es una verdad, se inició una etapa más comercial y dirigida a diversos mercados y con hoteles en ciudades secundarias, lo cual en sus mejores épocas Camino Real fue reconocido por sus locaciones y en los mejores destinos, esa esencia se estaba perdiendo, nuestra fuerza era la calidad y eso nos mantuvo como líderes indiscutibles por muchos años.

Esta experiencia de dos años en Acapulco marcó la última etapa de mi carrera de 20 años en esta organización, modelo de profesionalismo y calidad como lo he mencionado, muy difícil de superar aún en los tiempos actuales, un ejecutivo de Camino Real tiene un reconocimiento de haber prestado sus servicios a una organización en donde la calidad, la capacitación y el respeto al ser humano nunca fue cuestionado, era parte de nuestra esencia.

### *Conclusiones*

En esta parte de la historia es importante mencionar de nuevo el gran compromiso de Hoteles Camino Real hacia la calidad y la excelencia en el servicio y el desarrollo del capital humano, estas acciones llevadas a cabo en reuniones anuales de gerentes generales que eran una oportunidad de continuar reforzando nuestro aprendizaje y de reunir a un gran grupo de amigos y colegas, cada reunión con un tema diferente, Jurica con un tema de construcción y nos dejaron nuestros uniformes de trabajadores de la construcción y nuestra cena fue en una construcción, Guadalajara con un tema japonés desarrollado en los jardines del hotel y muchos temas más con una gran creatividad y un alto nivel de amistad y hermandad asistíamos cada año a las reuniones en Estados Unidos donde nos encontrábamos con nuestros colegas de todo el mundo, esto sucedía en cada área operativa, estas reuniones eran anuales para todos los integrantes de Comité

Directivo, teníamos el Instituto para Ejecutivos en Seattle y el Instituto para Comité Directivo y Operaciones en México conocido como IDEX, asistimos al Colegio de Graduados en Alta Dirección con Miguel Ángel Cornejo, la capacitación, el desarrollar nuevas ideas, estándares, procedimientos, políticas eran parte de nuestra cultura.

De nuestra responsabilidad y nuestro trabajo y estas reuniones lograban los objetivos que siempre buscamos sin ninguna duda.

Nuestro agradecimiento eterno a esta extraordinaria organización, de grandes mentores, pero mejores seres humanos todos ellos, y Dios me dio la bendición de ser parte de esta gran hermandad, mi agradecimiento por siempre.

Fernando Betanzos

### *Semblanza profesional de un hombre del turismo*

Corría el mes de julio —o, agosto—, año de 1951. Había yo terminado «High School» en el vetusto colegio de St. Stanislaus ubicado en el pueblito de Bay St. Louis, Mississippi, a la orilla del Golfo de México y ya estaba yo de vuelta en México. Para los capitalinos o «chilangos», decir, México era referirse a la Ciudad de México y así lo hago en el transcurso de estas páginas por comodidad y viejo recuerdo. El afán de la terminación de la prepa en su equivalente de High School, y las vacaciones de verano se habían unido con lo que parecería una larga espera para reincorporarme a los estudios en la Facultad de Ingeniería de la UNAM, lo que no podría ser sino hasta febrero del año siguiente pues en aquella época los cursos no eran semestrales, sino anuales e iban de febrero a noviembre. Demasiado tiempo para andar a la deriva —por no decir de vago.

Mi padre —que a la sazón se encontraba en La Habana—, había sido, entre otras cosas, promotor de ventas de laboratorios farmacéuticos. Se me hizo fácil seguir sus pasos y solicité empleo en diversas empresas del mismo ramo. Por correo aéreo le envié carta, contándole de mi proyecto y agregando que ya los fabricantes de Pomada de la Campana (Dr. Bell's Medicine Co. Inc.). Me habían ofrecido el puesto buscado. No sé cómo, pero de inmediato —o, así me pareció—, recibí respuesta postal de mi padre en la que me decía que no perdiera yo mi tiempo en pomadas y que fuera yo a las oficinas de Mexicana de Aviación en las calles de Balderas en donde encontraría a su viejo amigo, el Sr. José Patiño

quien, en su calidad de gerente de ventas podría darme un empleo en el que podría aprovechar el idioma inglés que ya había yo, bien aprendido. Vivíamos lo que seguía llamándose época de la posguerra y el dominio del inglés era buscado por muchas empresas —como ya lo había comprobado con el Dr. Bell.

El Sr. Patiño no estaba en las oficinas de la calle de Balderas de Mexicana de Aviación. Una amable señorita me indicó que estaba «prestado» al hotel Del Prado, a unos pasos de donde estábamos, sobre la avenida Juárez y que allá podría verlo. Efectivamente, encontré al Sr. Patiño en las oficinas de Relaciones Públicas y Ventas ubicadas en el cuarto piso del hotel —que no tenía tercero. Me recibió con la sonrisa que luego supe era su «marca de fábrica». Se acordó muy bien de mi padre, con quien había nadado en el club deportivo conocido como «La Y», que se pronunciaba «guay» por ser la inicial de YMCA (Young Men Christian Association), que en aquella época estaba a dos cuadras, en la esquina de Balderas y Morelos, edificio que luego fue de la Editorial Novedades de la familia O’Farrill. Ese mismo día quedé contratado como recepcionista del hotel De las Américas en Acapulco: La Perla del Pacífico, destino vacacional preferido de las estrellas de Hollywood y de lo que luego sería llamado el *jet set*. Pasaría yo unas dos semanas de entrenamiento en el hotel Del Prado para salir, posteriormente, a Acapulco donde tendría yo alojamiento, alimentos, contacto cercano con artistas de cine... y isueldo!

La oficina de entrenamiento estaba en el majestuoso *lobby* del hotel Del Prado y el jefe, que debía entrenarme, era el Sr. Martín Lara Sosa con quien mantuve una amistad que duró más de 50 años. Para ser más exacto, hasta su fallecimiento, que mucho lamenté.

No perdí tiempo en darle la buena nueva a mi padre, así que, por correo aéreo, le envié una nueva misiva contándole de mi empleo en Acapulco. La respuesta no se hizo esperar. Quedé desilusionado. Mi padre, dijo que: «después de tanto tiempo fuera de casa, él prefería que me quedara en México». ¡Adiós Acapulco! Y yo..., que ya había visto los folletos del hermoso hotel ubicado sobre la bocana, de arquitectura y jardines tropicales en uno de cuyos bungalow llamado María Bonita se decía que el músico poeta, Agustín Lara, había compuesto la canción del mismo nombre a «La Doña», me quedé como la novia de pueblo: vestida y alborotada.

No sabía yo cómo llegar a decirle al Sr. Patiño, que muchas gracias, pero que no podía yo aceptar el empleo en el bello Acapulco. Como pude, me presenté y

le di la noticia. No perdió para nada su sonrisa ni su buen humor. Habló con otra persona (que luego conocí como don Pullen y fuimos buenos amigos) y nos dirigimos a la oficina del *lobby*, en donde le informaron al ya citado Sr. Lara (y a mí al unísono) que me quedaría como su asistente. Mejor no pudieron haber salido las cosas. Este resultó ser mi primer empleo luego de haber pasado a las oficinas de personal, en donde un amable —y luego, buen amigo—, don Lucio Montero me entregó la primera copia rosa de mi registro en el Seguro Social.

No tardé mucho en aprender que el hotel Del Prado, cuyo lema «Símbolo de la Hospitalidad Mexicana», era una perfecta descripción del nivel de los servicios que prestaba en aquella época como el epítome de la hotelería de México. Era, sin duda, el mejor hotel de México. Su director general era don Luis Ossio y Torres Rivas. El gerente era don Pedro Gorozpe. Eventualmente, llegó Roberto Zapata que dejó su cargo de gerente del hotel Prince de las calles de Luis Moya para asimilarse al Del Prado. El gerente de reservaciones era Salvador *Shorty* Barragán, su asistente Tony Marroquín llevaba siempre una agradable sonrisa en los labios —salvo cuando el buen Bolio, que vendría de Acapulco a apoyar en registro y reservaciones, sobrevendía el hotel. Don Pullen, hijo de don Alberto, uno de los accionistas fuertes de la operadora del hotel, estaba en Relaciones Públicas en donde, junto al Sr. Patiño —que todos llamaban *Chief*—, estaba Web Disney, prestado por American Airlines en la misma calidad y condiciones que Mexicana había prestado al Chief Patiño, como relatamos antes. Las súper eficientes secretarías eran Lolín Rincón, Anita Robles y un par más cuyos nombres se me escapan. En la recepción todo el personal vestía de chaqué. Allí estaban, entre otros, los caballeros Straffon y Camarena. En la Oficina de Correos estaba Jorge Hidalgo. Y en el restaurante Alameda, con el famoso mural de Diego Rivera que eventualmente pasó a decorar el gran *lobby*, los capitanes Bruno y Beltrami, de impecable frac atendiendo personalmente a los comensales con el gran toque de la alta hostelería italiana por primera vez venida a México. Yo era un chamaco que, con el pretexto de ir de la oficina del *lobby* a la oficina del cuarto piso, deambulaba por todos lados, absorbiendo como esponja todo lo que veía —u oía.

En la «oficina del *lobby*» estábamos, además del Sr. Martín Lara y yo, la Srta. Rasha Cheban. Con el tiempo se asimiló Fernando Serranía a quien había yo conocido en mi visita al hotel Hacienda Vista Hermosa de Tequesquitengo, pues resulta que el hotel Del Prado era en aquella época el ancla de una mini cadena hotelera que tenía 4 eslabones: El Del Prado, la Hacienda Vista Hermosa, el De

las Américas —que no tardó en cambiar su nombre a Prado Américas, y el SPA Peñafiel en donde conocí a Alex Cardini, magnífico gerente hotelero y restaurantero de alcurnia, cuyo hermano César inventó la ensalada de ése mismo nombre, y hoy de fama mundial, en el restaurante del Hipódromo Caliente en Tijuana.

El motivo por el cual el Sr. Web Disney y el Chief Patiño habían sido «prestados» a la mini cadena hotelera había sido el montar y promover el primer paquete turístico institucional que hubo en México. Se llamó atinadamente «Holiday in Mexico» y lo promovían por igual CMA y AAL en sus incipientes rutas a México. Mexicana desde Chicago, Dallas, San Antonio y Los Ángeles. AAL desde todos sus aeropuertos en Estados Unidos que convergían en Dallas-Fort Worth. Aviones de hélice DC-4 pioneros del servicio internacional de aviación civil. En la oficina del cuarto piso se diseñaba el concepto del viaje, la publicidad y promoción. La «oficina del lobby» era el centro de operaciones del «Holiday in Mexico». Aquí, se recibían las solicitudes de reservaciones procesadas en los sistemas de comunicaciones de CMA y AAL, se abría una tarjeta por cada reserva, se reservaban los hoteles según la secuencia del viaje, los vuelos a Acapulco y expedición de boletos, así como el transporte a Vista Hermosa y Taxco o Tehuacán y Puebla, según fuera el caso. También funcionábamos como central de reservaciones de los tres hoteles foráneos, atendiendo solicitudes de agencias de viajes nacionales y público en general.

Me gustaba mucho hacerme cargo de las reservaciones del Prado Américas de Acapulco. La dirección tenía un contrato con una empresa que daba servicio de enlaces radio-telefónicos ubicada en el viejo edificio de Reforma 1, en cuya planta baja estaban las oficinas de Turismo de Tony Acosta. El horario que teníamos previsto para nuestro enlace era entre las 13:00 y las 14:00, pero por alguna u otra razón siempre se retrasaba y pasaba a horarios en que correspondían a la hora de la comida. Yo me ofrecía para manejar el enlace y me quedaba solo hasta que recibía la llamada telefónica del radio comunicador, indicando que la comunicación estaba lista.

El enlace iniciaba con la voz de quien conocí como Bolio, a cargo de reservaciones en el Prado Américas que decía: México..., México..., al escuchar la palabra «cambio», podía yo iniciar mi comunicación: Acapulco... Acapulco... aquí, México listo para reservaciones... «cambio», dando inicio así al intercambio de datos sobre las solicitudes de reservaciones, cambios o cancelaciones del día.



Sin darme cuenta, habían dado las 15:00 horas, a las que, en punto, iniciaba en el restaurante Alameda, junto a «mi» oficina del *lobby*, la transmisión a control remoto del Cuarteto de Cuerdas de la XEQ. Al escuchar los acordes, me acordaba de que no había salido a comer por haber estado pasando las reservaciones de Acapulco por el famoso radio con el que me sentía en una nave del Planeta Mongo. En cuanto llegaba cualquiera de mis colegas a la oficina, salía yo a comer para regresar y salir cuando se pudiera.

Para capacitarme mejor, hice viajes a Tequesquitengo, Peñafiel y Acapulco. Recuerdo que los recorridos de los hoteles fueron muy completos. Desde la puerta del hotel hasta la cocina y lavandería en todos los casos, pasando por recepción, bar, restaurante, ropería, reservaciones —para conocer a nuestras contrapartes—, jardines, piscinas y cuanto había en cada hotel. Creo que allí supe lo que era una «inspección de hotel» y, desde entonces, cuando llego a un hotel y visto una habitación, no puedo dejar de ver detrás de la puerta del baño, pues el viejo Alex Cardini, me dijo, y no olvido: «que allí es donde se acumula la mugre cuando no se hace buena limpieza».

## Jean Berthelot

Reconocido por su brillante trayectoria profesional, nació en París, Francia, se educó en la Universidad de París, y se graduó con las más altas calificaciones de su generación en la Escuela de Administración Hotelera.

Tuvo diferentes puestos en varios hoteles de la Riviera francesa, en las provincias de Auvergne, Bretaña y, finalmente, en París, en el hotel Claridge y en el Hotel Continental.

En 1953 ingresó a la Cadena de Hoteles Hilton donde su carrera despuntó, ocupando varios puestos ejecutivos en Estados Unidos y Panamá, hasta llegar al Acapulco Hilton. En 1966 se asoció a la Cadena Western International Hotels como gerente del hotel Alameda en la Ciudad de México y en 1969 fue promovido a director general del hotel Camino Real, posteriormente, además de este cargo fue electo consejero de la cadena de Hoteles Camino Real.

Durante el periodo que estuvo al mando de Camino Real México, Jean Berthelot recibió a 65 jefes de Estado, incluyendo a la Reina Elisabeth II de Gran Bretaña, al rey Carlos XVI Gustavo de Suecia, al rey Juan Carlos de España, a la

reyna Noor de Jordania, al Sha de Irán, presidentes y primeros ministros de África, de las Américas, Asia y Oceanía.

Durante el periodo como presidente de Hoteles Camino Real, cuatro hoteles se convirtieron en miembros de la prestigiada organización The Leading Hotels of The World. Tres de estas propiedades mexicanas fueron calificadas como 5 Diamantes, un hotel como 4 Diamantes por la AAA de los Estados Unidos.

Turismo en México; 1989 fue nombrado Ejecutivo Hotelero del Año por la Asociación de Abastecedores Turísticos de México; 1991 Caballero de la Legión de Honor distinción otorgada por el Sr. Presidente de la República de Francia; 1993 recibió en París la distinción: «Personalidad del Año» en el sector de la Aviación Comercial Mundial; 1997 fue promovido a Oficial de la Orden del Mérito por el presidente de Francia; 1998 el presidente de México Dr. Ernesto Zedillo, le otorgó un reconocimiento especial por su trayectoria profesional y su gran contribución al desarrollo de la industria turística en México. Actualmente, es asesor independiente de turismo, consejero permanente del Capítulo México de HSMAI, consejero Hoteles Marquis, ex presidente de Skål Internacional de la Ciudad de México, vicepresidente consejero turismo de la Fundación Miguel Alemán, fundador de la Chaîne des Rôtisseurs de la Ciudad de México, así como de la República Mexicana.

En abril de 1990 se asoció con Aeroméxico como director general adjunto y en septiembre de 1991 se le nombró asesor de la presidencia, puesto que ocupó hasta junio de 2003.

Actividades sobre turismo, hotelería, gastronomía, comercio y cultura:

- Ex presidente de Skål Club de la Ciudad de México.
- Ex presidente nacional de Clubes Skål de México.
- Presidente fundador, Baillí Delegué del Capítulo México de la Confrérie de la Chaîne des Rôtisseurs. La asociación gastronómica más importante del mundo.
- Miembro honorario del Resort Committee de la Asociación Americana de Hoteles y Moteles.
- Presidente honorario del Vatel Club de México (afiliado a la Academia Culinaria de Francia).
- Miembro del Waldorf Astoria Distinguished Alumni.
- Ex consejero del Grupo Posadas (Hoteles Fiesta Americana).
- Ex consejero de Carson-Wagons-Lits Mexicana.

- Ex consejero suplente de Aerovías de México (Aeroméxico).
- Vicepresidente del Comité de Turismo de la Fundación Miguel Alemán.
- Vicepresidente de la Cámara Franco Mexicana de Industria y Comercio.
- Vicepresidente de Aero Club de México.
- Expresidente de Eurocam (Asociación de las Cámaras de Comercio e Industria de la Unión Europea en México).
- Ex miembro del Consejo Consultivo de la Licenciatura en Administración Hotelera de la Universidad Iberoamericana.
- Miembro del Consejo de Administración de la Federación de las Alianzas Francesas en México.
- Ex presidente del Consejo de Administración de Real Turismo (Hoteles Camino Real).
- Asesor y consejero Grupo Hoteles Marquis.
- Consejero permanente de la HSMAI, Capítulo México.

Distinciones, condecoraciones y reconocimientos:

- En 1978 recibió la medalla de bronce de la Ciudad Luz por el alcalde de París.
- En 1985 fue nombrado Caballero de la Orden Nacional al Mérito, por el señor presidente de la República de Francia.
- En 1987 se le otorgó el premio al Mérito Turístico por la Asociación de los Delegados Extranjeros de Turismo en México.
- En 1989 fue nombrado Ejecutivo Hotelero del Año, por la Asociación de Abastecedores Turísticos de México.
- En 1991 fue designado Caballero de la Legión de Honor, distinción otorgada por el señor presidente de la República Francesa.
- En 1993 recibió en París la distinción de Personalidad del Año 1992, en el sector de la Aviación Comercial Mundial.
- El mismo año la revista *Gastrotur* de México le otorgó la presea Personaje Gastronómico de la Década, por su gran aportación en ese ámbito.
- En 1995 se le otorgó la medalla José Patiño por la Asociación Mexicana de Agencias de Viaje, por su valioso apoyo y ejemplar desempeño en la actividad turística.
- En mayo de 1997, fue promovido a Oficial de la Orden Nacional al Mérito, por el presidente de Francia.

- En julio de 1997, se le otorgó la medalla de la Orden Mexicana del Derecho, la Cultura y la Paz, por la Academia de Derecho Internacional de México.
- En 1998, el presidente de México, doctor Ernesto Zedillo Ponce de León, le otorgó un reconocimiento especial por su trayectoria profesional y su gran contribución al desarrollo de la industria turística de México.
- En 1999 le fue otorgado el trofeo Marius Dutrey por la Academia Culinaria de Francia, por su apoyo a la gastronomía francesa y mexicana, en México y particularmente en el desarrollo de jóvenes.
- En 2000 la Secretaría de Turismo le otorgó un reconocimiento durante el 25 Tianguis Turístico por su contribución creadora para la consolidación del turismo en México.
- En 2003 la Asociación Mexicana de Sommeliers le entregó la Medalla Tastevin de oro por su invaluable labor en pro de la cultura del vino en México.
- En 2006 L'Academie Culinaire de France le nombró Chevalier de l'Ordre Mondial de la Academia.
- En 2013 la Asociación Mexicana de Concierges le entregó Las Llaves de Oro como fundador del capítulo de Les Clefs d'Or International en México.

## Jorge Couttolenc Elvira

### *Semblanza profesional, en sus propias palabras –2014–*

Tratar de escribir la semblanza profesional de un hombre a quien sólo se conoce por sus logros, y no el esfuerzo para lograrlo, es un tanto difícil, sobre todo cuando no se es escritor y mucho menos biógrafo. Intento, sin embargo, dibujar el perfil de un hotelero profesional como los hubo en México, en la segunda mitad del siglo xx; de un ciudadano ejemplar, multifacético e inquieto.

Sin duda, México se enriqueció con aquella oleada de inmigrantes franceses que llegaron a nuestras costas desde principios del siglo xix procedente de un pueblecito trepado en los Alpes de Francia, llamado Barcelonette. A Veracruz llegó Joseph Antoine Couttolenc para trabajar en una explotación minera propiedad de ciudadanos ingleses, ubicada en el estado de Veracruz. Poco tiempo después y luego de ciertas desventuras se instala en Puebla donde instala un molino en San Andrés Chalchicomoula, lugar donde muere en el año de 1865.

Monsieur Couttolenc dejó seis descendientes mexicanos, el último de ellos José Couttolenc quien vivió y murió en la Ciudad de México en 1943. José fue padre de Jorge Couttolenc Elvira. Al morir su padre quedó Jorge bajo la tutela de su cuñado el Lic. Ezequiel Padilla Peñaloza, uno de los más ilustres estadistas que ha tenido México.

Jorge recibió una educación cuidadosa tanto en México como en Canadá, los Estados Unidos y Europa donde residió siete años. Por las relaciones de su tutor tuvo la oportunidad desde temprana edad de conocer a muchos líderes gubernamentales tanto de México como de los países donde vivió y estudió.

La estancia de Jorge en el extranjero la califica, él mismo, como un «auto-exilio», sin explicar las causas que lo provocaron. En todo caso a su regreso a México a principios de 1948, le conmovió sobremanera las condiciones de pobreza de una gran parte de la población que encontró desde su arribo a la Ciudad de México. Fue así que hizo un «juramento y promesa de vida» que se cumple con más de medio siglo de servicio a México a través de la hotelería y el turismo.

«Trabajaré para aportar a la superación de mis semejantes; hacia su superación y mejoramiento económico, físico y mental, con la trasmisión de mis conocimientos adquiridos, técnicas, experiencia y capacidad promotora aprendida y concebida en los países que son ejemplo de crecimiento económico, hacia el futuro bienestar y progreso de esta generación de mexicanos».

Regresó a México, después de trabajar durante dos años en el Hotel Waldorf Astoria de Nueva York propiedad entonces de Hilton International, cuando estaba encabezada por su creador; Conrad Hilton. Antes se había graduado de la Escuela Hotelera de Lausana Suiza (1956-1958), considerada la más prestigiada escuela hotelera en Europa. En la New York University estudió Administración y Finanzas (1958-1960).

A su regreso al país asumió la terminación, organización y puesta en marcha del hotel Maris, en Acapulco en Guerrero y el año siguiente, 1959, la dirección general del recién inaugurado hotel Cristóbal Colón en la Ciudad de México.

En 1960, con la apertura del hotel Alameda, de Western International Hotels de México, la toma de la administración del hotel Alffer y Del Prado (propiedad de don Carlos Trouyet y luego del sindicato del ISSSTE) por Nacional Hotelera, se dio paso a una encarnizada «guerra de tarifas» que mucho perjudicó al mercado, a los propios hoteles y a la imagen de México.

En esa época sintió la necesidad y conveniencia de aprovechar el momento para publicar y difundir su tesis de operación y financiamiento hotelero: «Una aventura en rentabilidad», que fue ampliamente difundida por todos los medios del ámbito turístico y la prensa de la Ciudad de México (1961).

La iniciativa le mereció el reconocimiento de inversionistas, hoteleros, instituciones financieras y personajes destacados de la comunidad de negocios de la vida nacional, tales como don Miguel Alemán Valdés, don César Balsa, don Carlos Trouyet, Rafael Blumenkron, Bernardo Quintana y 31 propietarios de hoteles desde Tijuana hasta Cozumel en el sureste del país. Desde el concesionario del Hipódromo Caliente en Tijuana, Héctor Lutheroth hasta Nassim Joaquín en Cozumel.

En 1961 se asociaron 31 hoteles para formar parte del Sistema Azteca de Hoteles, que fue la primera cadena de afiliación en la República Mexicana, bajo el nombre de SISTECA. Se contó entonces con el apoyo de la Compañía Mexicana de Aviación, de Western Airlines, Eastern Airlines y Pan American Airlines. Se logró integrar un sistema de reservaciones, un departamento de promoción y ventas, una oficina de adquisiciones y compras, un programa de capacitación de personal y servicios de asesoría financiera y operativa.

Durante los diez años siguientes participó en actividades que hoy forman parte de la evolución e historia de la actividad hotelera, turística, promocional y de desarrollo de nuestro país.

Participó en el proyecto inicial de lo que sería el Camino Real México (proyecto original del Arq. Juan Sordo Madaleno), hasta que lo adquirió el Banco Nacional de México, con don Agustín Legorreta a la cabeza y el diseño del arquitecto Ricardo Legorreta. Así mismo, fue participe en la concepción y planeación del Programa Nacional Fronterizo con don Antonio Bermúdez, la asesoría en planeación, proyectos y administración de Paradores de Baja California, en lo que se concibió como la Comisión de Desarrollo Integral de Baja California. En la asesoría en Proyectos Turísticos Ejidales, denominado FONAFE, bajo la dirección de don Augusto Gómez Villanueva, secretario de Agricultura y Ganadería, bajo el nombre de Fondo Nacional de Fomento Ejidal.

Fue pieza clave en la promoción, organización y desarrollo de la Asociación Mexicana de Ejecutivos de Ventas y Mercadotecnia de Hoteles: AMEVH y su incorporación a la International Hotel Sales Management Association. Designado por don Miguel Alemán Valdés, presidente del Consejo Nacional de Turismo,

fue coordinador de los vuelos inaugurales: México-Londres, con British Overseas Airways BOAC; México-Frankfurt con Lufthansa y México-Bruselas, Bélgica, con SABENA.

Participó de manera preponderante en la planeación y coordinación del establecimiento de Planes de Capacitación con los principales sindicatos de prestadores de servicios turísticos nacionales, Confederación Regional Obrera y Campesina (CROC) y Confederación de Trabajadores de México (CTM).

Se adivina la grande satisfacción cuando en sus propias palabras escribe: «la gran oportunidad se me presentó en abril de 1972, cuando se optó por la reorganización, reestructuración y reposicionamiento de Nacional Hotelera y la integración, organización y operación de Infratur-Fonatur, en los años 1971-1974 y en el desarrollo de Cancún, Ixtapa, Los Cabos y Huatulco».

Entre los puestos de mayor responsabilidad y relevancia profesional se encuentran:

- Asesor de Infratur y la creación de Fonatur (1969-1976).
- Planeación y desarrollo de: Cancún, Ixtapa y Los Cabos.
- Director general de Nacional Hotelera (Hoteles Presidente), 31 hoteles El Presidente, El Presidente Chapultepec y diez hoteles en Baja California.
- Director de Finanzas Corporativas y Turismo en Multibanco Comermex.

Además fue director general de: Hoteles Fiesta Americana, Hoteles Camino Real —gerente general—, y Sistema Azteca de Hoteles.

«El resto es historia, pues mi tesis ‘Una aventura en rentabilidad’ sirvió de base para fundamentar la evaluación de financiamientos para cientos de proyectos de hoteles nuevos, ampliaciones, remozamientos y reestructuraciones».

«Desde 1958 hasta el año 2012, jamás aproveché circunstancias y oportunidades para promover o fondar alguna empresa personal en beneficio de mis intereses. Fui siempre un promotor institucional y leal a las empresas e instituciones a las cuales serví, en plena conciencia y honestidad».

«Agradezco la oportunidad que la vida y mi profesión me dieron, la posibilidad de cumplir con una parte del compromiso contraído ante mi propia alma y responsabilidad de ser orgullosamente mexicano.

En más de medio siglo de servicio logré impulsar: 108 hoteles; 12 empresas operadoras y 46,500 empleos, directos o indirectos, en cumplimiento a mi promesa y juramento personal.

Amante del turismo de México y respetuoso de sus instituciones, así como motivado por un porvenir consagrado en su destino turístico e histórico, sigo interesado de una nueva oportunidad para continuar sirviendo y trabajando para México.

Actualmente ocupo la vicepresidencia de Finanzas de la Asociación Mexicana de Hoteles y Moteles y de la Confederación Nacional Turística».

Uno de los primeros reconocimientos que recibió fue el Premio Anual del Advertizing Club de la Ciudad de Nueva York y Ciudadano Honorario de Los Ángeles, California, por sus esfuerzos promocionales Pro-México en 1972, y el más reciente, fue designado a la Legión de Honor y a la Academia Nacional de Turismo de la Sociedad Mexicana de Geografía y Estadística.

#### *Reportaje periodístico –2010–*

Un colega hotelero, viejo amigo y experimentado profesional, escribe quincenalmente en el periódico del turismo: *Turistampa*. En su columna «El despertar hotelero», el Lic. Jorge Couttolenc Elvira (egresado de la Escuela Hotelera de Lausana, Suiza), toca el tema de Fonatur.

El Lic. Jorge Couttolenc fue funcionario de Western International Hotels de México, antecesora de Hoteles Camino Real, y en 1964, cuando el suscrito llegó al país, procedente de los Estados Unidos, contratado por dicha empresa, tuvimos la oportunidad de laborar juntos y así abrir el primer hotel de provincia en 1964, Camino Real Saltillo.

Conocedor de la historia del actual Fonatur, ha visto su evolución de una agencia de la banca de desarrollo a un agente inmobiliario; de una entidad necesaria para el apoyo a la pequeña hotelería, a una promotora de grandes infraestructuras que benefician más a los grandes inversionistas nacionales y extranjeros (la mayor parte) que a los pymes nacionales.

«Según un informe realizado por el propio secretario de Turismo, Fonatur se ha convertido en una ‘agencia inmobiliaria’, en parte por falta de recursos, y debe vender terrenos para cubrir su propia operación, y se está acabando lo que tiene».

«Lo que más requiere el sector empresarial turístico es promoción, financiamiento y diversificación de la oferta. Fonatur puede ser ese instrumento, no necesariamente como Banca de Desarrollo, sino a través de alguna institución financiera, dijo el entonces secretario de Turismo, Rodolfo Elizondo».



Soluciones para el desarrollo y prioridades nacionales para el turismo, apoyadas por Fonatur: En vez de ser una agencia inmobiliaria Fonatur debería convertirse en una entidad promotora del desarrollo del turismo nacional, como lo fue en el pasado para Cancún, Ixtapa-Zihuatanejo, Los Cabos, Huatulco y Loreto.

Promover asociaciones estratégicas: Fonatur cuenta con cerca de 12,000 hectáreas susceptibles de ser desarrolladas.

Debería desarrollar un Plan General de promoción, desarrollo, financiamiento e inversión, de acuerdo con los siguientes principios esenciales y lineamientos de interés nacional: Objetivos del Plan General. Fomento al empleo. Crecimiento del ahorro interno. Promoción de inversión extranjera e inversión nacional en proyectos de prioridad regional turísticos.

Fomentar la captación de divisas por medio del incremento del turismo internacional. Apoyar el crecimiento económico nacional y el producto interno bruto.

Zonas preferenciales: Fonatur obtendría recursos para participar en asociaciones estratégicas en: La frontera norte, proyectos regionales y estatales, consolidación de centros integralmente planeados. Escalera Náutica, complementando proyectos pequeños, medianos y grandes, de la iniciativa privada.

Capitalización y/o dotación de recursos a Fonatur: Fondos privados de inversión, nacionales o extranjeros. Integración de FIBRAS. Aportación de terrenos propiedad del propio Fonatur. Colocaciones públicas o privadas. Promoción de capitales del «Fondo de Fondos» (el Fondo de Fondos fue integrado recientemente para fomentar inversiones de capital por Bancomext, Banobras, Nafin y Pymes Turismo).

Renovar o restablecer líneas de financiamiento con: Banco Mundial, Bid, Banco Interamericano de Reconstrucción y Fomento, International Finance Corporation, Nadbank y otros, con los que en el pasado ha tenido relación financiera.

Nosotros apoyamos la idea de Jorge Couttolenc; Fonatur debe reinventarse y convertirse en una institución de apoyo a los pequeños, medianos y grandes empresarios mexicanos. La hotelería mexicana, que con tanto esfuerzo y trabajo se construyó, está cayendo en manos extranjeras y si esa tendencia no se detiene corremos el riesgo de convertirnos en maquiladores del turismo en nuestro propio territorio. El país necesita con urgencia crear fuentes de empleo, pero no a

cualquier precio. Los mexicanos deben encontrar empleo en empresas mexicanas para que juntos, trabajadores y empresarios construyan la riqueza que el país requiere.

### *Política turística de Estado*

Ausente en nuestro país. Durante una entrevista periodística Jorge M. Couttolenc, opinó sobre la situación turística de México. Sin mencionar el concepto, don Jorge se refirió a lo que sería una política turística de Estado para México.

Explica que para colocar a nuestro país como uno de los principales destinos turísticos a nivel internacional —como pretende el gobierno federal—, «es necesario crear un plan general de desarrollo turístico que incluya diversos factores; que sea programado por periodos de diez años y que esté impulsado por un extenso trabajo de relaciones públicas».

En este sentido, considera que el turismo es un negocio que se debe de realizar con una intensa promoción a nivel internacional, ya que anteriormente se organizaban Semanas de México en ciudades de Estados Unidos y Europa, con la presencia de decenas de representantes nacionales (líneas aéreas, agencias de viajes, hoteles, prestadores de servicios turísticos), quienes fomentaban la actividad turística del país.

Los esfuerzos actuales son evidentes, reconoce; no obstante, no se han enfocado de manera efectiva: «tan es así que no se ha logrado contrarrestar la imagen negativa de México ante otros países, lo que ha provocado la disminución del número de visitantes extranjeros».

La clave, asevera, está en acumular confianza a través de hombres y mujeres que proyecten conocimientos, experiencia y capacidad de servicio. Asimismo, puntualiza la importancia del factor económico en el sector y aplaude que se destine un porcentaje del presupuesto al desarrollo y promoción del Turismo, ya que en décadas anteriores: «era prácticamente imposible conseguir créditos: los fondos se obtenían a través de la banca internacional y eran consideradas deudas nacionales».

Sin embargo, hoy en día, detecta un déficit en el apoyo financiero destinado a los hoteleros que desean remozar sus instalaciones: «los créditos están pensados para los grandes empresarios o cadenas hoteleras no para las pequeñas empresas o firmas independientes».

## Miguel Espejel Romero

### *Una breve semblanza del hotelero*

Pocas personas he conocido en mi vida con tantas habilidades como las que enriquecen la personalidad de Miguel Espejel Romero, y pocos hoteleros con conocimientos tan vastos como los que ha demostrado a través de su carrera profesional. Tuve la suerte de conocerlo poco después de haber llegado al hotel Alameda en el año de 1965. Un hombre inquieto, observador, perfeccionista y, sobre todo, enormemente humano. Eran épocas de muchas necesidades en la hotelería y pocos medios para resolverlas. En alguna ocasión entre ambos conseguimos una especie de presentación fotográfica que mostraba técnicas de servicio de comedor. Allí fuimos a su casa a grabar en algún artilugio música *ad hoc* que sirviera de fondo a nuestro propósito de motivar a las meseras de la cafetería del hotel; 50 matronas de más que cierta edad con más mañas que deseos de aprender cosas nuevas.

Cuando ambos participamos en el periodo de preapertura del hotel más grande y de más calidad en México; Camino Real 1968, fue Miguel un grande apoyo para planear, diseñar y equipar las cuatro cocinas del hotel. Debo recordar el diseño de una silla para banquetes que nos trajo Miguel de alguna parte. La silla se fabricó por miles y el mismo fabricante la llamó Silla Camino Real. Todavía se ve por ahí pues sus virtudes llenaban plenamente las necesidades del mejor salón de banquetes de la época.

Pero no fue sólo la silla; las especificaciones para estufas, hornos, baños, etcétera. Se pasaron a fábrica antes que ganaban las licitaciones y quedaron en México como equipo estándar para otras empresas hoteleras. Lo mismo sucedió con colchones, textiles (sábanas y toallas). Mucho equipo se tuvo que importar por falta de posibilidades de fabricarlo localmente, en especial cubertería y vajillas de porcelana.

Experto en alimentos y bebidas, Miguel organizó e inició en Camino Real México el servicio de banquetes y *outside catering* cuando no había nada similar en el país. Dentro de la división de alimentos y bebidas del hotel, los servicios de banquetes fueron un negocio importante ya que teníamos salones para más de dos mil comensales en una época donde eso era desconocido.

Los vaivenes del negocio del turismo llevaron a Miguel a cambiar de compañía y un día se encontró en las filas de otra empresa líder en hospitalidad: los

hoteles Presidente. En 1973 la revista *Actividad Industrial*, le hizo una entrevista que nos permitimos reproducir con el ánimo de ofrecer una imagen más fiel de nuestro colega y amigo.

*La hotelería, columna vertebral de la actividad turística*

Entrevista periodística de la reportera, Concepción Villela V., de la revista *Actividad Industrial* en agosto de 1989.

El crecimiento económico del país se ha fundamentado primordialmente en la explotación petrolera, aunque los expertos que es en el sector turismo donde se encuentra la clave para el desarrollo del país, uno de ellos el señor Miguel Espejel, recientemente nombrado gerente general del hotel Stouffer Presidente Ciudad de México, quien amablemente nos recibió para hablarnos sobre su nuevo cargo y sus experiencias en el ramo hotelero (alrededor de 25 años de trabajo continuo).

Regreso a este hotel después de 10 años de haber estado aquí. Viví su construcción y ahora hay varias cosas por hacer. El hotel se ha quedado un poco en su estado original, es necesario refrescar su imagen, mejorar la calidad de alimentos y bebidas, realizar campañas agresivas y capacitar al personal. Queremos ser el número uno. Tenemos la capacidad y la tecnología para hacerlo, debemos a la vez, posicionarlo con esta nueva imagen como el primero en calidad y servicio en la Ciudad de México.

Una vasta experiencia en el ramo hotelero es la base del profesionalismo del señor Espejel, durante 1973-1978 laboró con hoteles El Presidente como gerente de alimentos y bebidas corporativo; gerente general del hotel Del Prado, gerente de proyectos y desarrollo corporativo para la planeación, preapertura y operación del hotel Presidente Chapultepec, ahora Stouffer Presidente de la Ciudad de México.

Durante 10 años trabajó en Hoteles Camino Real como subdirector de Operaciones, director de Proyectos y Desarrollo, director de Servicios Técnicos y, últimamente, como gerente general del hotel Galería Plaza.

*¿Hoteles El Presidente está viviendo una nueva etapa?*

Hay una nueva imagen para la empresa. Se asoció con una cadena internacional de hoteles Stouffer Hotels & Resorts, que opera en Estados Unidos. Ahora, teniendo

34 hoteles 7 internacionales en la República Mexicana. Para Hoteles El Presidente es muy importante porque nos pone al nivel de todas las demás cadenas hoteleras en México que están representadas en el extranjero, además es el momento perfecto para hacer innovaciones adecuándolas a los más altos estándares de calidad.

*¿Al asociarse con Stouffer, que es lo primordial para Hoteles El Presidente?*

Lo primero es colocar en la mente de los clientes la nueva imagen, ahora como Stouffer Presidente. Segundo, realizar promociones con diferentes entidades, como líneas aéreas, agentes de viaje y mayoristas, con el objetivo de colocar al hotel como uno de gran categoría, fino, un hotel a precios adecuados. No vamos a prostituir los precios del mercado, normalmente nos hemos dado golpes bajos y a las costillas unos a otros.

El señor Espejel mencionó que son varias las compañías hoteleras que se han ido por el camino fácil, reduciendo tarifas con el fin de tener habitaciones llenas, y que esto, a la larga, ha provocado una lesión a la economía de los hoteles por una tarifa injusta en servicios y una degradación de las empresas, ya que al bajar precios se reduce la calidad.

*¿Cuáles son sus proyectos prioritarios?*

Las empresas deben tener continuidad, pero cuando hay ciertos periodos críticos la continuidad no se puede dar y uno tiene que actuar de manera radical, con la experiencia que se ha adquirido. No conozco los proyectos que tenía el gerente anterior, pero no me gustaría hacer lo que los conquistadores, construir la Catedral encima del Templo Mayor. Esa no es mi filosofía de trabajo.

Así mismo, comentó que el hotel requiere de una actualización en su aspecto físico. Es por eso que buscamos adecuar su decorado para satisfacer las necesidades del cliente actual. Por eso, se llevará a efecto su remodelación. Como es un hotel que se distingue por su afluencia de hombres de negocios, se creará un espacio idóneo donde pueda trabajar dentro de su habitación; probablemente incluir un escritorio, servibar, etcétera. Estamos planeando un Club donde existan servicios adicionales para uso de este tipo de clientela.

Por otra parte, al hablar sobre el turismo mencionó que el nivel de afluencia ha disminuido notablemente.

El mercado está totalmente deprimido, y no se nota tanto en las habitaciones como en los centros de consumo. Antes, una persona ingería tres copas, ahora sólo una, y un grupo pedía una o dos botellas, ahora piden copas. El bolsillo de la gente está impactado por un empobrecimiento sistemático debido a la inflación.

*¿En su opinión qué hace falta para atraer el turismo?*

Una mayor conciencia turística, tiene que darse desde las escuelas. Los estudiantes deben saber qué es la actividad turística, conocerla profundamente como fenómeno social, saber que es una actividad importante y para muchos países es la salvación económica.

En México se pueden cosechar frutos en el futuro si se siembre desde ahora; comenzar a concientizar a los habitantes del país para tener muy claro que el turismo puede ser un factor de equilibrio económico para México. El turismo que existe está organizado, sólo falta una conciencia turística, sigo viendo que se explota al turista, no al turismo.

Agregó que debe ser una campaña urgente y permanente: «Quizá dentro de 20 años para que verdaderamente nuestros herederos puedan manejar el turismo de mejor manera que nosotros».

*Como fuente de trabajo, ¿qué tan importante es esta cadena hotelera?*

La actividad turística en sí genera muchos empleos. La hotelería es una parte importante, digamos fundamental. Hay que recordar que el alojamiento es lo principal cuando uno se desplaza. A lo mejor no es imprescindible donde comer, pero puede haber varios restaurantes alrededor, pero podemos decir que la actividad hotelera es la columna vertebral de la actividad turística, y todas las demás, como son agencias de viajes y transportistas giran un poco en torno a la hotelería.

Hoteles Presidente Stouffer cuenta con 3 mil habitaciones en el país. Aproximadamente se generan 3,000 empleos directos, más los indirectos que llegan a 10 empleos por cuarto, adicionales a los trabajadores fijos del hotel.

Para finalizar, el señor Espejel reflexionó sobre sus 25 años de carrera:

Es una actividad apasionante, nosotros trabajamos donde otros se divierten. Se requiere de disciplina para no contagiarse de la diversión de la clientela. Son muchas las satisfacciones que se reciben. Cuando un huésped deja la caja de recepción, después de haber estado hospedado algunos días, dejando varios cientos de miles de pesos todavía voltea a dar las gracias.

Miguel Espejel Romero es en la actualidad un consultor en turismo; sus clientes son lo mismo hoteles, que cadenas completas, restaurantes individuales que grupos de comedores. Sus conocimientos, experiencia y habilidades le han ganado respeto dentro de la industria y fuera, pues por más de 25 años ha sido maestro y profesor de instituciones como la Escuela Superior de Administración de Instituciones y la Universidad Iberoamericana, de donde han surgido muchos ex alumnos que ahora ocupan puestos de responsabilidad en la industria de la hospitalidad.

Miguel Torruco Marqués –2012–

### *Una semblanza profesional*

Un buen amigo de ambos le hizo llegar al señor Miguel Torruco Marqués un par de mis últimos artículos, mismos que se publican en *Vallarta Opina* desde hace más de una década. En especial coincidió el licenciado Torruco en el último, titulado: «Causas y efectos en el turismo», donde he postulado una tesis sobre el origen, las causas y los efectos de una industria mal administrada.

Recibí como respuesta un amable mensaje de felicitación y la promesa de un libro escrito por el señor Miguel Torruco, titulado *40 años al servicio del turismo. 1971-2011*. Recibido el obsequio me he adentrado en una obra muy interesante, que no por breve deja de ser enciclopédica sobre el quehacer turístico durante las cuatro décadas que comprende el libro.

Asumo, por las tesis del licenciado Torruco Marqués, que algunos personajes dentro y fuera del gobierno lo verán con suspicacia y de seguro calificarán algunas de sus acciones como polémicas. Es por ello, que he seleccionado la oración que antecede a estos comentarios. De seguro que el señor Torruco se

preocupa más por su conciencia que por su reputación, actitud que sólo le puede suceder a los osados, a los valientes y aquellas personas que tienen convicciones y carácter.

El comentario anterior viene al caso, no porque el tema esté incluido en la obra sino porque sucedió hace poco tiempo: desafió a la Secretaría de Turismo a declarar con la verdad en cuanto a cifras del turismo. Además, la CNT (Confederación Nacional Turística, 2004) de la cual fue socio fundador y luego presidente, siempre se caracterizó por ser una institución crítica del desempeño oficial en cuanto a promoción y estadísticas.

El libro comentado no es sólo una autobiografía personal o profesional, es también todo un acervo histórico de valiosa información para estudiosos del turismo en México.

Hombre inquieto y preparado para su vocación: el turismo, tuvo la habilidad de acercarse a líderes políticos y empresariales para realizar sus aspiraciones. Estudió en la Escuela Mexicana de Turismo y continuó sus estudios profesionales en el extranjero, desde muy joven se perfiló hacia la educación y el servicio público donde ocupó puestos de responsabilidad en dependencias de turismo y fue fundador de varias organizaciones nacionales e internacionales, como la Asociación Nacional de Egresados y Estudiantes de Escuelas de Turismo (1975) y la Confederación Panamericana de Escuelas de Hotelería Turismo (1991). Propuso al secretario de Turismo Guillermo Rosell de la Lama, (1976), la creación de la Dirección General de Capacitación Turística, de la cual, con el tiempo fue su director, ya como Dirección General de Normatividad y Capacitación Turística. En 1976 fundó junto con un par de amigos la Escuela Panamericana de Hotelería, actualmente Universidad de Turismo y Ciencias Administrativas (UTCA).

Acucioso observador de la creación de organismos relacionados con el turismo fue testigo del nacimiento en 1987 de la Asociación Mexicana de Desarrolladores Turísticos (AMDETUR) y en 1988 del Consejo Nacional Empresarial Turístico (CNET).

Autor de varios libros sobre el tema que marcó su vida, el turismo, entre ellos; *Historia institucional de turismo* y *El turismo, la industria de la esperanza*. Fue también el señor Torruco un excepcional presidente de la Asociación Mexicana de Hoteles y Moteles (AMHM).

En su obra, el licenciado Torruco incluye la propuesta que la Confederación Nacional Turística (CNT), hizo a los integrantes de la LXI Legislatura, las Comi-



siones de Turismo de ambas cámaras del Congreso: «Los 40 porqués de la pérdida de posicionamiento turístico en el ámbito internacional». De entre tal número de cuestiones hacemos destacar las siguientes —que nos hemos permitido abreviar por limitaciones de espacio:

2. Cuando un turista arriba a un país lo primero que quiere conocer es un lugar donde disfrute la variedad de platillos típicos, sus vinos y licores tradicionales, acompañados de un ameno espectáculo folklórico, a precios accesibles: ¿Por qué no los encontramos en Cancún, Ixtapa, Los Cabos, Acapulco, Huatulco, Puerto Vallarta, Mazatlán o Ciudad de México, por mencionar algunos destinos?
3. Los centros nocturnos de talla internacional, al tener altos costos de operación, se amortizan generalmente con las utilidades derivadas del juego, y juego en la modalidad de casino se ha satanizado enormemente en México, al grado de convertirse en un tema sumamente controvertido. Sin embargo, el casino sin juego de azar si está permitido en el país, pero a un grupo privilegiado de mexicanos, cuya clientela en un 90% son amas de casa, quienes acompañadas por su ludopatía crónica dejan su quincena en las maquinitas traga tarjetas, recordándoles que la autoridad prohíbe las máquinas traga monedas.
4. ¿Por qué a los constructores del hotel Riu, en Cancún, se les permitió edificar más niveles fuera de la densidad autorizada, bajo el cobijo, negligencia, amparo, contubernio o indiferencia municipal, y la complacencia federal y estatal?
7. ¿Por qué pagamos de 25 a 30% más a intermediarios por una campaña de imagen en medios de comunicación, cuando representaría un ahorro por contacto directo?
11. ¿Por qué en los aeropuertos del país apagan o no funciona el aire acondicionado, además de asignar posiciones para vuelos nacionales en las que no dan las mismas facilidades que al turista que viaja al extranjero?
16. ¿Por qué construimos hoteles ajenos a nuestras tradiciones, adoptando estilos extranjeros cuando al turista lo atrae conocer la cultura del país que visita?
20. ¿Por qué desde 1984, año en que se disuelve el Consejo Nacional de Turismo, hasta el 2009 han desfilaro 13 encargados de la promoción turística del país?

25. ¿Por qué no participa la Secretaría de Educación Pública en la Comisión de Turismo ni en el Consejo Consultivo de Turismo para que se resuelva la problemática de la enseñanza turística, cuyos planes y programas de estudio en un 80% no responden a lo que demanda el aparato productivo?
29. ¿Por qué no se promueve en forma institucional a la charrería como un ícono del deporte nacional?
30. ¿Por qué en un gran porcentaje de establecimientos de hospedaje sus clasificaciones no corresponden a los estándares internacionales?
33. ¿Por qué los restauranteros de México deben de refrendar y pagar anualmente sus licencias para la venta de alcohol, propiciando así la discrecionalidad, arrogancia y corruptela de la autoridad municipal?
40. ¿Por qué en 33 años de existencia la Secretaría de Turismo no ha podido corregir estas deficiencias, las cuales han dado como resultado la pérdida de posicionamiento del turismo en el ámbito internacional?

Después de recordar estos problemas pendientes de resolver, y que son muchos más —la lista sería interminable—, sólo nos resta señalar que la dependencia «cabeza del sector», que guiará los destinos de la actividad turística en México, se llame como se llame, Secretaría de Turismo, Secretaría de Economía y Turismo o Dirección General de Turismo, o incluso Oficina de Turismo, tendrá que responder mejor a las demandas de los turistas, particularmente a las pequeñas y medianas empresas, que representa el 85% de la industria del turismo y que requiere de verdaderos apoyos y atención.

Hasta aquí la crónica parcial de una obra aleccionadora, de un autor conocedor del turismo como pocos, de un hombre que con valentía dice y escribe lo que siente y experimenta; lo que ha vivido durante 40 años al servicio del turismo.

Pedro Roberto Brunner Meyerhoffer

*Por Rodolfo Rodríguez Solórzano*

De madre y padre suizos, Pedro Brunner nace en el Distrito Federal y hace sus estudios en el Colegio Suizo; su futuro queda trazado para formar parte de la actividad turística de nuestro país, cuando al igual que otros jóvenes mexicanos de la época, estudia hotelería en Suiza.

Al término de sus estudios de hotelería, Pedro es reclutado por Hilton International Hotels, y hace su entrenamiento ejecutivo en la operación que la cadena tiene en la isla caribeña de St. Thomas, en 1961.

Al término de su *executive training*, su empresa lo envía al Hilton Acapulco en 1962, en el cual labora como subgerente de alimentos y bebidas, y en el otoño de 1964 es el subgerente ejecutivo a cargo de esa misma área operativa en la apertura del Hilton de Guadalajara.

Hay referencias que ubican su promoción a la gerencia general del hotel dos años después, en el otoño de 1966, o entre abril y mayo de 1967; fuera una u otra, Pedro Brunner fue de los pocos directivos de Hilton que duró más de los dos años promedio, que su cadena marcaba para sus directivos, en la gerencia general de un mismo hotel.

Según lo anterior, si desde su posición de subgerente el joven Brunner había demostrado su espíritu promocional en favor de Jalisco y de Guadalajara en particular, cuando asumió la gerencia general del Hilton, él y su hotel eran referente común para las acciones encaminadas a dar a conocer este destino turístico.

En la actividad hotelera, Guadalajara se había enriquecido con la llegada del hotel Hilton en cuanto a imagen de la ciudad, que ya existía con el Camino Real, afiliado a Western International Hotels, además de ser fuente de trabajo y semillero, ambas, del nivel óptimo de la hotelería en México.

Si bien, la imagen de la hotelería local era de «primer mundo», y la existencia de estos dos hoteles generó en la hotelería local un ánimo de mejoramiento y superación en todos sentidos, la incorporación de un nuevo hotel al inventario de habitaciones de nivel turístico internacional, mantuvo el superávit que de éstas prevalecía en Guadalajara.

Con todo lo anterior en mente, es explicable que las cadenas «grandes» —y para todos los efectos, las únicas—, con base en Guadalajara y en Jalisco, tuvieran en su agenda prioritaria promocionar el destino. Planteado este esquema, Pedro Brunner fue uno de los principales «turisteros» locales comprometidos en llevarlo a cabo.

A lo largo de la estadía de cinco años en Guadalajara, impulsó, entre otros proyectos, el primer servicio de autobuses turísticos panorámicos en la ciudad, apoyó eventos locales como las «Fiestas de Octubre», y promociones internacionales como la «Semana de México» en ciudades de los Estados Unidos, alguna de las cuales dirigió personalmente.

En enero de 1970 sale de Guadalajara al Distrito Federal, para ser parte del equipo que inició Posadas de México, operadora de la cadena de hoteles Holiday Inn, y deja escuela en aquella ciudad sobre cómo trabajar, por resultados, entre la iniciativa privada y los tres niveles de gobierno en favor de un destino turístico.

Al frente de Posadas de México, cubre un nuevo ciclo de su carrera hotelera y durante su gestión, Holiday Inns comienza el posicionamiento de la marca a través de una serie de sucesos de «primera vez» tanto para la empresa operadora, como para algunas ciudades en el país, incluida su capital, y para la comunidad hotelera y el país en general.

En 1976, con un nuevo bagaje de experiencias por haber sido parte de un equipo pionero que acometió una empresa de suyo compleja, porque implicó fusionar culturas, conocimientos, actitudes, prácticas y usos y costumbres, y evitar el omnipresente conflicto humano, Pedro Brunner deja Posadas de México y va en pos de un proyecto personal.

En el verano de 1976 Pedro comienza su nuevo reto, muy personal y largamente pensado, que entre otras cosas supone rescatar uno a uno, según se fueran dando las cosas, a colaboradores que había traído a operar Holiday Inns, que ahora podrían manejar un concepto nuevo que hacía falta en la hotelería mexicana: la operación profesional de hoteles económicos.

Lanza la empresa «Econhoteles de México» con su primera operación en Puerto Vallarta, que abriría al público un mes después de la primera devaluación de la época, a principios de 1977, en medio de ajustes presupuestales, de proveedores, y de ánimos. Habrían de llegar, con el tiempo, otros ajustes.

En una sucesión rápida, entre 1977 y 1978 se construyeron o tomaron en operación hoteles en La Paz y en Guadalajara; entre 1979 y 1981 en Culiacán, Toluca, Acapulco y San Felipe, Baja California y, posteriormente, en Tuxtla Gutiérrez, en Gómez Farías, Durango y en Cancún.

El concepto de hoteles económicos era la respuesta a necesidades en el mercado, y el público respondió con entusiasmo a la propuesta de no pagar por lo que no aporta realmente para su comodidad y descanso (como ciertos objetos decorativos), aunque no aceptaba reconocer que se hospedaba en hoteles económicos, por muy bien operados que estuvieran, por lo que el nombre «Econhotel» no lo convencía.

En 1978, a dos años de fundar su operadora de hoteles, Pedro Brunner sacó al mercado una segunda marca: Casteles, con la cual aún las operaciones que

habían comenzado como «Econhoteles», fueron rebautizadas, lo cual fue una buena y oportuna decisión, porque se había adelantado a su época con el concepto.

Así, otros hoteles construidos o tomados en operación a partir de 1978 por Casteles de México, fueron los de Lázaro Cárdenas, Michoacán; en Chihuahua capital; en Mexicali; uno más en Acapulco; en Los Cabos; en Ixtapa-Zihuatanejo y en Puerto Escondido, Oaxaca.

En total fueron 17 operaciones, de 1976 a 1988, y en todas se mantuvo el concepto de la eficiencia para lograr tarifas muy razonables —económicas—, desde en planos en hoteles nuevos, y también en las operaciones que se incorporaban a la cadena.

A lo largo de doce años, Pedro Brunner y Casteles de México operaron fuentes de trabajo a lo largo y ancho del país; aplicaron su esquema de administración integral de los recursos humanos a sus hoteles de apertura, y replantearon dicho esquema en los que tomaron en operación, para así lograr una actitud positiva y generalizada de servicio de calidad.

La disposición que siempre tuvo el fundador de «Casteles» para participar activamente en todo lo que significara mejora, avance y logro de mayor calidad en la actividad hotelera en el turismo, era inculcada y alentada en su grupo corporativo y en los directivos, ejecutivos y jefes departamentales de los hoteles.

Por convicción, creía que un operador podía y debía administrar cada hotel con criterio de apertura hacia su propietaria para, a partir de información común a ambas partes, cada una se hiciera responsable de lo que le correspondía: operar, mantener y producir, unos; comprender, financiar y apoyar, los otros.

Hacia finales de los ochenta, debido a la conjunción de muy diversos factores, pero esencialmente los económico-financieros del mercado, Casteles de México fue reduciendo sus operaciones, y al término del último contrato de operación que tenía, dejó de operar hoteles hacia la mitad de los noventa.

Pedro Brunner continuó en plan personal su especialidad de asesoría financiera y operativa a inversionistas en potencia y a propietarios de hoteles y de grupos familiares, de manera directa y a través de Cámaras y Asociaciones, con las que trabajó a lo largo de 40 años. Falleció en junio de 2008, en la Ciudad de México.

Rodolfo Rodríguez Solórzano –2014–

### *Los orígenes*

Comencé mi carrera hotelera en Guadalajara, en el Fénix de los Barreto y Solórzano, a los 11 años como «pajecito» —*pageboy*—; mi primer reto de la profesión: la administración de alimentos y bebidas en el Morales, del que después doña Anita Orendáin Cuervo, Vda. de Morales, me permitiría ser gran jefe a mis 23 años: bien dices, ¡recordar, es vivir!

Entre quienes por elección, vocación, o mero accidente de la vida, terminamos dedicando nuestra vida a la hotelería mexicana, siempre ha corrido la especie de que ésta comienza con la llegada de los grandes nombres del extranjero.

También se habla del auge que la hotelería tuvo debido a un solo hombre, español, gracias a su nexo con la presidencia de la República, que daría nacimiento a la empresa Hotelera Nacional. Pero al hablar de los orígenes de esa hotelería mexicana, se tiene que hacer referencia a los hoteleros mexicanos, tradicionales, únicos, legendarios, que llenaron la geografía del quehacer turístico de nuestro país, allá por los años cincuenta.

### *Pilares de la hotelería que se asocian*

Pero se habla de ellos en lo individual: únicos, por solitarios; legendarios por su propia cuenta; propietarios todos, con muchas experiencias por compartir. Desde allá por los sesenta, tuve el honor y la fortuna de escuchar sus aportaciones, charlar con todos, compartir cursos y empeños con algunos, y trabajar bajo la dirección de otros.

Arturo Torrallardona en el norte, en el Ancira de Monterrey; también por aquellas latitudes, pero en Sonora, los Gándara, César y Raúl.

En el Bajío, Cosme Vera, con base en León, y en Guanajuato Guillermo «El Gordo» Orozco; Juan José y Gustavo Barreto en el Fénix de Guadalajara, junto con Luis y Anita Morales, en el hotel de su nombre.

Sobre el Golfo, Ruiz Millán en Veracruz puerto; más hacia el sur, Tito Manzur en Tabasco, con su Central en Villahermosa.

En Puebla, Ángel Lastra, y en la Ciudad de México, dentro de aquel esquema tan «de provincia» en el que figuraban esos personajes tan representativos de la hotelería mexicana, se contaba a Jacobo King, del Ambassador y en el Metropol, a Sony Misrahi.

Esto no tendría trascendencia, si no fuera porque hubo una única ocasión, por especial, por inusual, en la que todos estos hoteleros, entre los verdaderos pilares de la hotelería mexicana, se unieron, como asociados en pos de beneficios comunes.

Fue en 1966; lo logró Jorge Couttolenc y se llamó «Sistema Azteca de Hoteles». Una de las remembranzas que tengo más grabadas, pues estuve presente en una de las primeras reuniones del Sistema Azteca de Hoteles celebrado en México, D. F., y conocí de cerca a todos esos «monstruos sagrados» —yo tendría unos 18-19 años. Fue en el hotel Prince, en cuya gerencia general estaba nuestro buen amigo Manuel Garrido; si no me falla la memoria, fue al comenzar 1967, o a finales de 1966...

Jorge Couttolenc es un elementazo en estos afanes... y tengo la percepción que otro que también tiene su historia, sería el buen Pancho Morales, porque lo recuerdo de cuando Juan José Barreto me lo presentó, en la gerencia del hotel Fénix, me parece que en 1965...

### *Remembranzas hoteleras*

#### *Guadalajara: De Becas y Oportunidades*

Hasta hace poco escuché un dicho que describe lo que he creído por años, que definió las bases de mi carrera hotelera y de mi vida, a partir de la combinación de la práctica, la teoría, y las oportunidades que se aprovechan... o que no: «cuando no te toca, aunque te pongas... y cuando te toca, aunque te quites...»

Aún trabajaba en el hotel Fénix a principios de 1966, en la etapa de construcción de su parte nueva, y tenía relación muy frecuente con el grupo de profesionistas y profesionales que trabajaba en ello, por mi acceso cotidiano a la gerencia del hotel.

Uno de ellos, un Ing. Farías, también era presidente de la directiva del Instituto Cultural Mexicano Norteamericano, con quien comentaba sobre mi trabajo y mis planes de carrera, que incluían estudiar Administración de Hoteles en alguna universidad de los Estados Unidos.

Me ofreció apoyarme para obtener una beca, y fueron etapas de pruebas escritas y orales, y de documentación de formalidades ante dos universidades: Cornell University y Michigan State University.

Fue en esta última donde obtuve una beca completa, pero tuve que declinarla por razones familiares; aunque me costó trabajo resignarme, con el tiempo

me di cuenta que el fruto de esa oportunidad, no habría de ser para mí. «Cuando no te toca...».

Unos meses después, cambiaría de trabajo y tomaría el reto de la subgerencia administrativa del hotel Morales en mayo de 1967. Meterme de lleno en lo que era mi objetivo profesional, trabajar en lo que más me gustaba, era con lo que me levantaba todos los días... pero no iba a durar.

Oscar de la Torre Padilla, secretario de Turismo del Estado de Jalisco y delegado federal, volvió de una gira de trabajo por España con un par de obsequios para la familia hotelera en la entidad: dos becas para estudiar un año en la Escuela Sindical Superior de Hostelería y Turismo de la Casa de Campo, en Madrid.

Una beca fue asignada al sindicato gastronómico que dirigía Justino Delgado; la otra, a la Asociación de Hoteles y Moteles de Jalisco, presidida por el Ing. Juan José Barreto.

En una junta mensual de la Asociación se le pidió a los presentes dar el nombre de un empleado por cada hotel, para sortear la beca en la siguiente reunión. Doña Anita Morales dio el mío, y Alfonso Gómez Somellera, gerente general del hotel Roma, propuso que no se asignara por sorteo, sino por currículum.

Los finalistas fuimos los representantes de los hoteles Camino Real, Hilton y Morales; los tres estuvimos en el Bar Sinfonía del hotel Fénix, una tarde de julio de 1967, esperando el resultado de las deliberaciones de los miembros de la AMHMJ reunidos en un salón del mismo hotel.

Esa noche tuve razones para celebrar; a la mañana siguiente, con las dudas y «segundos pensamientos» a causa del suceso inesperado, doña Anita Morales me felicitó nuevamente y me dijo que fuera preparando mis pendientes que iba a dejarles. A punto de decirle que ganar la beca no era parte de mis planes por mis responsabilidades económicas, con objetividad y enorme generosidad, me dijo, que me sostenía mi puesto y mi sueldo hasta que volviera de España, porque ella era la causante de todo. «Cuando te toca... aunque te quites».

### *Estreno en hotel de ciudad. Sindicatos de colores*

Así como fui el primer gerente de hotel en Ixtapa-Zihuatanejo con el hotel Aristos allá por 1975. «Estrené» mi primera gerencia general en un hotel de ciudad, el Holiday Inn de Monterrey, el cuarto hotel abierto por Posadas de México en nuestro país. Por 1970-1971, la hotelería regiomontana era todavía esencialmente familiar, y por la misma razón, el aspecto sindical de la actividad tenía la



historia y personalidad que las mismas circunstancias le daban, incluido por delante, el término «sindicato blanco», que denotaba que aunque era de naturaleza sindical en toda su fisonomía y apariencia, era «de empresa».

Comencé mi aprendizaje en las lides sindicales como subgerente del hotel Morales en Guadalajara (1968-1970), y lo continué durante los siguientes 35



**Fotografía 6.** Personajes fundadores de Sistema Azteca de Hoteles.

De Pie, I a D: Arnulfo Martínez Colín, motel Del Rey, Toluca; Sony Mizrahi, hotel Metropol, Distrito Federal; Raúl Gándara, hotel Gándara, Hermosillo; Jorge Solórzano de Guadalajara; Guillermo Hernández, hotel Fénix, Guadalajara; Pancho Morales, Sistema Azteca de Hoteles; Ángel González, motel Cactus, San Luis Potosí; Eduardo Lastra, hoteles Lastra y del Ángel, Puebla; Ricardo Orozco, Castillo Santa Cecilia, Guanajuato y Juan José Barreto, presidente Hoteles Azteca, hotel Fénix Guadalajara.

Sentados, I a D: Alfonso Ruiz Milán, hotel Ruiz Milán, Veracruz; Gómez Flores, hotel Roma, Guadalajara; Hercula Botello, motel La Siesta en Durango; Carlos Nibbi, hotel Victoria, Taxco; Jacobo King, hotel Ambassador, Distrito Federal; María Luisa Fernández, hotel Morales en Guadalajara; Cosme Vera, hoteles Real de Minas, Guanajuato; Anita Morales, hotel Morales, Guadalajara y César Gándara, hotel Playa de Cortés, Guaymas.

años a lo largo y ancho del país, con los mejores maestros que se puede tener: los propios líderes sindicales.

Mi primer maestro lo tuve en la capital de Jalisco: don Justino Delgado Caloca, secretario general de «la gastronómica» de la CTM en el Estado, de trato cordial y respetuoso, conciliador y objetivo y, extremadamente, firme para defender los intereses de sus agremiados.

Pedro Brunner, mi jefe durante 20 años y amigo por unos más, lo trató durante su gestión en el Hilton de Guadalajara. En una comida que nos ofreció don Justino como despedida, pues dejábamos la ciudad para comenzar Posadas de México, «apalabramos» con él, los contratos que se necesitaran según la Cadena fuera abriendo hoteles.

Es necesario conocer estos antecedentes, dado que cierto día de 1971, un abogado de la propietaria del Holiday Inn regiomontano llamó al Corporativo de Posadas para decirnos que debíamos ir a Monterrey «a firmar el contrato con el sindicato, con el que tenemos muy buena relación...».

Al margen de que la Operadora es la que debe determinar cualquier situación relativa a un sindicato, volamos a Monterrey con un abogado laboral de la Cadena... y la curiosidad por saber *cómo era* un «sindicato blanco».

No nos preocupaba la intención apalabrada con don Justino... la real preocupación comenzó cuando vimos 84 cláusulas en el *proyecto de contrato inicial* que el «sindicato blanco», nos presentó.

Afortunadamente, el propietario del hotel se convenció de que firmáramos con «nuestro» sindicato, el cual nos había presentado su contrato de 22 cláusulas (que era *el inicial*; los posteriores, para todos los hoteles, aumentarían con los años hasta llegar a 30 o 32 cláusulas).

Lo que no vimos venir fue que, por hacerlo con la CTM, que según los regios era «sindicato rojo», nos convertíamos en «traidores a la causa» empresarial de aquella parte del país, de tan rancio abolengo y bien demostrada capacidad para el trabajo.

Fue esa, la decisión de firmar en Monterrey un contrato laboral con quien conocíamos y no con quien nos decían el Centro Patronal, la Canaco, la Asociación de Hoteles, «El Grupo», etcétera, etcétera, que a mí me marcó en el inicio de mi operación, pues puedo decir que yo metí a un «sindicato rojo» en la hotelería de Monterrey.

De eso me acuerdo... *Rodolfo Rodríguez Solórzano*



CAPÍTULO IV  
Desafíos y oportunidades



# La hotelería en México en 2008<sup>9</sup>

## La industria del hospedaje

En 2008 se construyeron 20,320 cuartos de hotel en México, con lo que la oferta hotelera del país alcanzó las 604,051 habitaciones al finalizar el año anterior, distribuidas en 15,800 establecimientos de hospedaje.

Lo anterior se encuentra contenido en un estudio realizado por la Confederación Nacional Turística (CNT), en el que se analiza la situación de la hotelería nacional.

El documento contiene datos sobre crecimiento anual, número de camas, lugar que ocupamos a nivel mundial, Producto Interno Bruto e inventarios por categorías de hoteles, así como su distribución por estados de la República y destinos turísticos, entre otros datos. La industria del hospedaje en México crece a un ritmo promedio anual de 4.6%:

- Entre 2000 y 2008 se incorporaron 182 mil 201 habitaciones, lo que da en promedio un incremento de más de 22 mil 700 por año.
- Quintana Roo, es el estado más importante por la oferta de cuartos y camas que ofrece, 76 mil 305 y 132 mil 664, respectivamente.
- Este segmento es uno de los más dinámicos dentro de la industria turística del país, y prueba de ello es que en los últimos ocho años ha presentado una tasa de crecimiento media anual del 4.6%, en lo referente a cuartos, y del 5.5% en el número de establecimientos, afirmó la Confederación Nacional Turística (CNT).

En cuanto a establecimientos, estos han aumentado a un ritmo de 685 anuales, con un volumen total, en ocho años, de 5 mil 480 hoteles, los cuales cuentan

9 CIEET Centro de Información y Estadística para el Empresariado Turístico (2009). *Boletín*, núm. 13.

con 33 cuartos en promedio por unidad. «El promedio nacional se sitúa en 38 cuartos por establecimiento».

Puntualizó que en muchos países cuantifican la oferta de alojamiento en «número de camas», por lo cual se estimó que la oferta en México asciende a 980 mil camas.

La misma organización dijo que de los 19.7 millones de cuartos que hay en el mundo, Iberoamérica tiene 3 millones, esto es, 15% del total, y México 604 mil 051, después de España, que tiene 811 mil.

Sobre la importancia económica de esta actividad y su participación en el Producto Interno Bruto, según la metodología de la Cuenta Satélite del Turismo, destacó que México llegó a 7.7% en ese indicador, el más alto de América Latina, y por debajo de España, con 11%.

Según el estudio del CIEET, la tendencia del sector hotelero es que los establecimientos tengan cada vez más habitaciones, pues por ejemplo, en el 2000 un hotel de 5 estrellas contaba en promedio con 188 cuartos y esta cifra baja a 162 para el 2008. También indica que Quintana Roo es la entidad donde los hoteles son más grandes al manejar 95 cuartos por establecimiento, en promedio, y Tlaxcala el menor, con un promedio de 19 cuartos por unidad.

### *Empleo en el sector hotelero*

La industria hotelera del país incorporó en 2008 aproximadamente 369 mil personas que laboran directamente en los establecimientos de hospedaje. El indicador promedio del empleo en la hotelería es de 0.61 personas por habitación.

Por cada puesto de trabajo directo en este sector, se generan 2.5 indirectos, lo que refleja que sólo la hotelería ocuparía directa e indirectamente más de un millón 200 mil personas a nivel nacional.

Además, existe un 20% adicional de empleos eventuales que se integran en las diferentes temporadas altas vacacionales, particularmente en destinos de playa.

### *Hotelería de 5 estrellas*

El estudio del CIEET señala que la categoría de 5 estrellas —la cual agrupa también a los establecimientos antes conocidos como: gran turismo y categoría especial—, es el segmento que mayores servicios ofrece.

Su comportamiento ha sido bastante dinámico, pues sus tasas de crecimiento en número de cuartos y establecimientos han sido del 7.8% para el primer

caso y 9.8% para el segundo; esto ha dado como resultado que se hayan incorporado 511 establecimientos de 2000 a 2008, y 70 mil 836 cuartos.

En 2008 se da el fenómeno de que se incorporan 105 establecimientos, pero únicamente 4 mil 528 cuartos, lo que reafirma los comentarios anteriores de que cada vez son más pequeños los establecimientos de esta categoría, pues en promedio fueron 43 habitaciones por establecimiento.

### *Otras categorías*

La Confederación Nacional Turística (CNT) detalló que las tasas de crecimiento en la categoría 4 estrellas son menores a las de 5 estrellas, pues sólo se alcanzó un crecimiento medio anual en cuartos del 4.6% y 7.1% en establecimientos. Así, en el periodo 2000-2008 se incorporaron 705 hoteles y casi 36 mil cuartos.

Los establecimientos de hospedaje que se ubican en el nivel 3 estrellas creció 6% en establecimientos y 3.5% en cuartos, en promedio anual, y en el citado periodo creció en mil 018 establecimientos y en más de 24 mil cuartos.

Dos estrellas es una categoría que presentó un comportamiento más modesto pues las tasas de crecimiento media anual fueron del 3.3% para los hoteles y 1.6% para el número de cuartos.

Durante los últimos ocho años, los establecimientos incorporados fueron 505 y los cuartos 7 mil 343. Aquí, cabe recordar que hubo un comportamiento negativo en el periodo 2003-2004, que tal vez se deba a una posible reclasificación de algunos establecimientos de hospedaje remodelados.

Para la categoría de 1 estrella, las tasas medias anuales de incremento fueron del 3% en establecimientos y 1% en cuartos y en el citado periodo se incorporan 523 establecimientos con 4 mil 51 cuartos.

### *Infraestructura hotelera por entidad*

También se dio a conocer que, de acuerdo con el análisis del CIEET, Quintana Roo es el estado más importante por la oferta de cuartos y camas que ofrece (76 mil 305 y 132 mil 664, respectivamente), así como por el número de empleos que se generan en el sector hotelero (78 mil 876).

Con base en la oferta de cuartos por destino, después de Quintana Roo —que encabeza la lista—, siguen Jalisco (55 mil 096), Distrito Federal (48 mil 776), Veracruz (35 mil 961) y Guerrero (29 mil 342).



Sin embargo, por el número de establecimientos de hospedaje, es Jalisco el primero con 1,432 hoteles, seguido por Veracruz (1,255), Oaxaca (1,077), Quintana Roo (807) y Chiapas (709).

Las entidades con la menor oferta hotelera del país son Aguascalientes (82 establecimientos), Colima (175) y Tlaxcala (181), según el estudio del CIEET.

Destacó que el mayor número de hoteles de 5 estrellas se encuentra en Quintana Roo (163), y después se ubican: Jalisco con (80), Distrito Federal (73), Guanajuato (63) y Baja California Sur (58).

Pero, si se trata de la categoría 4 estrellas, Jalisco es el estado que cuenta con la mayor cantidad de hoteles de esta categoría (161), seguido de Veracruz (123), Tamaulipas (102), Distrito Federal (96), Oaxaca (92) y Quintana Roo (89).

En 3 estrellas, Veracruz, Jalisco y Quintana Roo se ubican como los más importantes.

Los hoteles con categoría 5 estrellas captan casi el 50% del empleo directo en la hotelería, al incorporar a casi 184 mil personas en su fuerza laboral, con un indicador promedio de 1.17 trabajadores por cuarto.

Los establecimientos 4 estrellas generan aproximadamente 83 mil 230 empleos directos, que representan un poco más del 22% a nivel nacional. Su indicador promedio es de 0.70 trabajadores por cuarto.

La categoría 3 estrellas genera aproximadamente 39 mil 138 empleos directos, que representan casi 11% a nivel nacional. Su indicador promedio es de 0.39 personas por habitación.

Por lo que respecta a los hoteles de 2 estrellas, estos dan empleo a 17 mil 491 personas, cifra que representa casi el 5% a nivel nacional. Su indicador promedio es de 0.28 trabajadores por habitación.

Los hoteles de 1 estrella generan aproximadamente 12 mil 539 empleos directos, representando el 3.40% del total a nivel nacional, con un indicador promedio de 0.24 personas por habitación.

Los establecimientos sin categoría emplean a 32 mil 951 personas, que son casi el 10% del total nacional, con un indicador promedio de 0.29 trabajadores por cuarto.

La CNT, dijo que, con base en la información de los 81 centros turísticos seleccionados que periódicamente le reportan a la Secretaría de Turismo, son ocho los destinos que cuentan con más de 10 mil habitaciones: Distrito Federal (46 mil 002), Riviera Maya (30 mil 921), Cancún (29 mil 538), Acapulco (16

mil 438), Guadalajara (15 mil 881), Monterrey (11 mil 331), Puerto Vallarta (10 mil 638) y Los Cabos (10 mil 443).

En conjunto, los cuartos de estos ocho sitios representan 49.98% de la oferta hotelera del país; aunque también hay que decir que la Riviera Maya, Cancún y Puerto Vallarta son los destinos que alcanzaron el mayor nivel de ocupación en 2008 (entre 73.12 y 62.66%).

Los seis destinos turísticos nacionales que cuentan con más de 5 mil cuartos y menos de 10 mil, son: Veracruz-Boca del Río (8,986), Mazatlán (8,826), Oaxaca (5,417), Puebla (5,317), Ixtapa-Zihuatanejo (5,279) y Nuevo Vallarta (5,076).

Estos destinos representan el 11.36% de la oferta de los centros seleccionados, y el mayor porcentaje de ocupación el año pasado lo captó Nuevo Vallarta, seguido por Mazatlán e Ixtapa-Zihuatanejo (71.47% y 56.06%).

Los destinos con más de 3 mil cuartos y menos de 5 mil, son 16: Mérida, León, Tijuana, Cozumel, Querétaro, Ciudad Juárez, San Luis Potosí, Aguascalientes, Manzanillo, Tampico, Cuernavaca, Morelia, Tuxtla Gutiérrez, Villahermosa, Chihuahua y San Cristóbal de las Casas.

La infraestructura hotelera presente en estos 16 sitios representa el 17.7% de la oferta total y los que durante 2008 presentaron mejor porcentaje de ocupación fueron: Querétaro, Mérida y Chihuahua (63.46% y 58.68%).

El siguiente rango se atomiza aún más que los anteriores, pues considera 31 destinos que se ubican entre los mil y tres mil cuartos, que representan el 17.5% de la oferta de cuartos en los centros seleccionados.

Sus porcentajes de ocupación varían de los casi 57 puntos que alcanza La Paz en Baja California Sur, seguido de Hermosillo y Mexicali, a los casi 20 puntos del principal destino religioso de Jalisco que es San Juan de los Lagos.

El último grupo corresponde a los 20 destinos con menos de mil cuartos, y representan tan sólo el 3.5% de la oferta en cuartos. Sus porcentajes de ocupación con excepción de Loreto, anduvieron por debajo del 50%.

Con base en el análisis del CIEET, la ocupación de cuartos en los centros turísticos seleccionados es semejante a la que se registra en la totalidad del país, alcanzándose un 53.96% en los 81 destinos considerados.

En 2008 la llegada de turistas a los establecimientos de hospedaje de los 81 centros seleccionados fue de 60 millones 151 mil, y que el 75.5% de esta cantidad correspondió a nacionales y el 24.5% a extranjeros.

Según el estudio del CIEET, los centros de playa son los que mayor porcentaje de ocupación alcanzan y en particular los denominados Centros Integralmente Planeados (CIP).

La llegada en el 2008 a los establecimientos de hospedaje de los centros de playa fue de 22 millones 939 mil turistas; el 60.8% correspondió a nacionales y el 39.2% a extranjeros.

En el caso de ciudades, las que alcanzan mayor ocupación son las grandes urbes y las fronterizas. La llegada en el 2008 a los establecimientos de hospedaje de las ciudades fue de 37 millones 212 mil turistas; el 84.58% correspondió a nacionales y el 15.42% a extranjeros.

# Las grandes empresas del turismo mundial

## Las fugas en el turismo

El turismo es una actividad que acepta muchas calificaciones para definirlo: lo mismo nos seduce que nos sorprende, igual se le califica de frívolo que de insustancial. El turismo es también un fenómeno complejo; lo mismo trae beneficios que acarrea perjuicios. El turismo nos ofrece trampas, desafíos y oportunidades.

Al turismo lo acechan múltiples amenazas; si la moneda de un país como México se revalúa (como viene sucediendo en los últimos días con el peso), el país se vuelve caro para determinados extranjeros. Le afecta el alza en el costo de combustibles, las conflagraciones internacionales, la idiosincrasia de los gobiernos y los fenómenos naturales, entre otros.

Hay una amenaza oculta que da al traste con el turismo, las fugas —*leaks*—, como se les llama en el argot turístico internacional. Las fugas, son lo mismo que los recursos que salen del país por pago de servicios, honorarios, repatriación de utilidades o simplemente recursos que jamás entran cuando las reservaciones de servicios turísticos se pagan en el extranjero.

Desde este punto de vista sería más conveniente el gasto turístico de los visitantes nacionales que pagan aquí mismo, sea con tarjetas de crédito o efectivo.

Los estudios llevados a cabo por agencias de las Naciones Unidas, el Banco Mundial y la Organización Mundial del Turismo, entre otras entidades, han demostrado cómo los países que basan su economía en el turismo, sufren enormes fugas en sus ingresos por esa actividad por la gran cantidad de canales comerciales a través de los cuales han colonizado a los países en desarrollo (pobres), los canales de servicios son una parte importante. Los grandes consorcios internacionales asentados en los países de origen del turismo cuentan con los recursos financieros y tecnológicos necesarios y han creado enormes redes globales para manejar y controlar los flujos turísticos, así sea a través de los grandes operadores de viajes; las líneas aéreas, los cruceros, hoteles de su propiedad o fran-

quicias para operarlos o mercadearlos y también con compañías gigantescas con influencia global.

Cendant Corporation, una de las empresas más grandes en el mundo del turismo que oculta su faz en mil caras, representadas por sus múltiples subsidiarias en innumerables campos de negocios relacionados con la actividad turística y los bienes raíces es una de ellas. Varias de esas caras tienen presencia en nuestro país y nuestra ciudad en particular.

Wyndham Worldwide es la rama hotelera; la mayor empresa del mundo con 7,340 propiedades y más de 18 marcas. Entre ellas algunas que operan en nuestro país: Ramada, Howard Johnson y Wyndham.

La filial en el negocio de bienes raíces también está presente en México con franquicias: Century 21 y Coldwell Banker, entre otras. Century 21, es el nombre más reconocido en el negocio de bienes raíces, con más de 7,200 franquicias de propiedad independiente en el mundo. Coldwell Banker es la compañía de bienes raíces más antigua en los Estados Unidos, con más de cien años de experiencia en el negocio. Cuenta con más de 3,700 oficinas de ventas residenciales y comerciales.

Coldwell Banker Comercial; una nueva marca dirigida a apoyar financieramente a vendedores y compradores de bienes raíces, así como en la renta a largo plazo y administración de propiedades en bienes raíces.

En el campo de «tiempo compartido» sus desarrollos se identifican como: Fairfield Resort y Trendwest Resorts.

Cendant Corporation es la compañía madre de Resort Condominium International (RCI), la entidad más grande del mundo en intercambios vacacionales. El negocio de RCI es el intercambio de vacaciones. Con una cartera global de más de 4 millones de propietarios de tiempo compartido esparcidos por todo el mundo y más de 4,500 resorts en más de 100 países, ofrece a la comunidad mundial un abanico de posibilidades de intercambio. RCI es indudablemente el líder mundial en afiliados, nómina de resorts, intercambios de calidad y con más intercambios confirmados dentro de RCI Gold Crown Resorts, que cualquier otra compañía de intercambios en el mundo. Tiene una amplia presencia en Bahía de Banderas donde alimenta de turistas a la mayoría de los desarrollos de tiempo compartido.

Hace unos años después de un escándalo financiero se deshizo del negocio de renta de autos con Avis, Budget y Hertz en su portafolio.

La división de Travel Services incluye a Galileo CRS una gigantesca red global de reservaciones computarizadas para la industria de los viajes: operadores mayoristas, agentes de viaje, hoteles, líneas aéreas, arrendadoras de automóviles, navieras y ferrocarriles. Creada durante las últimas décadas del siglo pasado por 9 líneas aéreas europeas, fue adquirida por el conglomerado a través de fusiones.

Cendant también es dueña de Orbitz servicios computarizados de reservaciones que opera en México bajo el nombre de despegar.com y reserva hoteles en esta parte del mundo. Su estrategia y fuerza mercadológica es ofrecer los mejores precios en el mercado gracias a su poder de compra y su rápida respuesta al público consumidor.

### Otras compañías del turismo global

Los gigantes de la hotelería como Starwood con más de 1,000 hoteles en los cinco continentes y que controla las marcas Westin, Sheraton, St. Regis, con presencia en varios destinos turísticos del país y 6 marcas más en el mercado de viajes. Starwood es el prototipo de empresa transnacional con centros de reservaciones estratégicamente ubicados para captar sus reservaciones y desde luego sus recursos financieros. Otras empresas hoteleras transnacionales con menor presencia en nuestro país y son Intercontinental Hotels & Resorts y Best Western (con el mayor número de franquicias en el mundo).

En la industria de los cruceros, Carnival, es el gigante que abriga varias «marcas» que llegan a nuestro puerto. Se trata de una compañía que cotiza en la Bolsa en los Estados Unidos que tiene la obligación de hacer públicas sus utilidades. En un buen año para México las utilidades de Carnival fueron superiores al gasto total de sus pasajeros en puertos mexicanos que ascendieron a 500 millones de dólares. Menos del 0.5% de los ingresos totales por turismo.

Nadie sabe a cuánto ascienden las fugas del turismo en nuestro país, pero bien pudieran calcularse en un 50% de los ingresos —que tampoco ingresan físicamente. Esta es una de las caras ocultas del turismo.

El negocio del turismo puede ser fascinante pero tiene sus amenazas además del sistema del «todo incluido» en los hoteles balnearios de nuestro país donde más del 80% de los establecimientos en destinos resort lo inducen de manera preferente.

# Hotelería transnacional en México

—2009—

La reciente apertura de grandes hoteles de lujo en nuestro país y el rápido desarrollo de cadenas de hoteles dirigidos al segmento de negocios y familias —de precio moderado—, nos obliga a reflexionar a qué grado la industria hotelera de nuestro país es mexicana.

Hoteles como el Four Seasons y el St. Regis en Punta Mita son sólo el reflejo de las inversiones extranjeras que se han estado llevando a cabo en México en los últimos años. La construcción del primer hotel de la cadena tailandesa Banyan Tree en Mayakoba (Riviera Maya), marca su posible expansión en México, pues ya ha anunciado el segundo en Punta Diamante, Acapulco. Esta última tiene la reputación de operar los hoteles más esplendidos del mundo, de lo cual hasta los suizos están de acuerdo.

Como menciona Gustavo Armenta, columnista del periódico *Turistampa*: «El turismo *premium* en nuestro país está más allá del mal y del bien», en el sector turístico mexicano pareciera que las cosas no están tan difíciles en cuanto a proyectos a desarrollar. Por citar algunos ejemplos, tenemos que está en proceso la construcción de un Park Hyatt, la marca de mayor lujo de esa cadena que estará ubicado en la Ciudad de México donde en mayo próximo se inaugurará el segundo St. Regis en el país, el producto más exclusivo de la operadora Starwood. Aún más, en diciembre pasado Capella inauguró en Ixtapa-Zihuatanejo, su primer hotel en México, cuya inversión fue de un millón de dólares por habitación. Y en un mes más abrirá otros dos: en Cabo San Lucas y la Riviera Maya.

A finales del año pasado se abrió el primer hotel de una cadena de hoteles de lujo venida del Oriente, Mandarin Oriental, con un costo por habitación de casi un millón de dólares. Esto dentro de un desarrollo súper exclusivo, Mayacoba, donde también se abrió un Fairmont y un eslabón de la cadena hotelera tailandesa Banyan Tree, están en los planes otras dos propiedades de lujo y costo similar. El costo de hospedarse en estos palacios va desde los 650 a 2,000 dólares la noche. Además de los hoteles resort que pertenecen a cadenas internacionales, existen

propiedades individuales que van por el segmento de mercado más alto, Las Ventanas al Paraíso y One & Only en Los Cabos son un ejemplo. Son la Ciudad de México, Los Cabos, Cancún y la Riviera Maya los destinos que han atraído estos hoteles, algunos de ellos haciendo un destino en sí, del hotel, como es el caso de Punta Mita.

La hotelería transnacional se inició en México en los dorados años del sexenio de don Miguel Alemán Valdés —década de los cincuenta—, con la apertura de los hoteles Hilton en Acapulco, Ciudad de México y Guadalajara. Como eran los tiempos en que las líneas aéreas ayudaban a abrir mercado, American Airlines construyó un hotel, Americana, en Acapulco. Hilton se mantuvo en un perfil bajo durante muchas décadas para resurgir en los últimos años con nuevos productos. Mientras tanto, de aquel primer hotel de American Airlines se desprendió lo que en estos tiempos conocemos como hoteles Fiesta Americana, la mejor y más grande operadora mexicana de hoteles. Western International Hotels incursionó con éxito en nuestro país a través de Hoteles Camino Real y ha sido, en la historia de la hotelería mexicana —la más mexicana de las hotelerías—, empresa que dejó huella de calidad y fue escuela de un par de generaciones de hoteleros capaces y profesionales. Se distinguió Westin, como después se llamó, como la pionera en establecimientos vacacionales de lujo en las playas mexicanas. Westin fue adquirida con el tiempo por el gigante Starwood, su filosofía original se fue con sus ejecutivos y funcionarios que sólo dejaron detrás ladrillos y mimbres de donde surgió la nueva Westin.

De los tiempos de Hilton opera en nuestro país Sheraton, desde que adquirió el famoso María Isabel en la Ciudad de México, en la década de los años sesenta. Esta compañía a diferencia de Hilton y Fiesta Americana, otorgaba franquicias y servicios de mercadeo, tal como lo hace hasta la fecha, mientras que las dos primeras operaban los negocios a nombre de sus propietarios o eran dueñas de algunos de sus hoteles.

Fue en Acapulco, primer destino turístico de nuestro país donde nació la hotelería balneario, o *resort*, como le llaman en inglés. Pues después de los dos primeros ya mencionados se abrió el Acapulco Princess, eslabón de una pequeña compañía con operaciones en las Bahamas, el Hyatt y el Radisson, dos cadenas norteamericanas que han permanecido con bajo perfil por años hasta que próximamente se inaugure en la Ciudad de México, un Grand Hyatt, la marca de lujo de dicha compañía.



Al abrirse nuevos destinos por el gobierno mexicano, surgieron nuevos mercados y nuevas empresas hoteleras trasnacionales, siendo así que en estos tiempos operan en México compañías francesas como Meridien, Accord, Novohotel y Tulip; asiáticas como Nikko (japonesa), Banyan Tree (tailandesa), Mandarin Oriental y desde luego la estrella y símbolo de calidad indiscutible en todo el mundo; la cadena hotelera de origen canadiense Four Seasons.

Four Seasons podría llamarse la mejor compañía de hoteles de lujo de Norteamérica. Con presencia en nuestro país con dos propiedades, ha tenido el mérito de crear de Four Seasons Punta Mita un destino en sí mismo, además de ser uno de los más productivos de la compañía. A principios de esta primera década del siglo XXI Four Seasons Hotels & Resorts, era indiscutiblemente la principal operadora de hoteles de lujo en el mundo, con 53 hoteles en 24 países incluyendo el legendario y centenario George V de París.

Una compañía creada bajo los auspicios del gobierno mexicano por allá de los años sesenta: Hoteles Presidente, fue vendida a inversionistas privados y eventualmente a la mayor compañía hotelera del mundo: Intercontinental Hotels & Resorts. Cadena que como casi todas está en el mercado con varios productos. En este caso Intercontinental es dueña de Holiday Inn, Crowne Plaza y otras marcas.

Ritz-Carlton, nombre que añora lujo y exclusividad es propiedad del portafolio de Marriott Hotels & Resorts, empresa que tiene también los JW Marriott, los Marriott como el de Puerto Vallarta y los Courtyard, hoteles para el segmento de negocios.

Dentro de la categoría de hoteles de lujo Omni Hotels & Resorts tiene dos propiedades, en Cancún y Puerto Aventuras.

En los últimos años, se han instalado otras cadenas extranjeras para competir por el mercado afluente, Dreams Hotels & Resorts, que posee también los hoteles Secrets. El verdadero impacto en la industria hotelera —supuestamente mexicana—, lo han hecho los grandes operadores españoles, algunos de ellos asentados en el país desde hace más de 25 años como los Sol Meliá. Pero llegaron también los hoteles Riu, los Occidental, los NH (NH Kristal en Puerto Vallarta), Eurostar, Oasis y otros. En conjunto las hospederías de capital español significan un buen número del inventario de habitaciones en la Ciudad de México y los principales destinos balneario del país.

Y, si los hoteles de lujo de propiedad extranjera les han comido el mandado a los inversionistas mexicanos —a excepción de los señores Azcárraga de Fiesta Americana—, son los «chicos» que van al succulento mercado de las familias y hombres de negocios viajeros que están incidiendo en la hotelería mexicana de precio medio. Así, compañías como Best Western Internacional —una compañía de franquicias que refiere clientes— y es la mayor del mundo en número de hoteles afiliados tiene fuerte presencia en México. Sin embargo, cadenas como City Express Hotels con cerca de 40 hoteles en la República, es una más junto con Howard Johnson, Hampton Inn (de Hilton), Best Day, Comfort Inn (de Choice Hotels) y Embassy Suites que, por ahora, opera únicamente en la Ciudad de México.

En México la hotelería de 5 estrellas concentra el 5.6% del total de establecimientos y el 26% de las habitaciones. Los de 4 estrellas representan 10.1% y en cuanto a número de cuartos son el 19.2%. Los establecimientos de 3 estrellas captan el 17.2% del total de hospederías, los de 2 estrellas el 13.1%, los de 1 estrella el 16.3% y los sin categoría el 36.7%. Cabe mencionar que en nuestro país las estrellas se las asignan unilateralmente los hoteleros, lo cual nos lleva a la situación de que en muchos casos las estrellas no se reflejan ni en la calidad de instalaciones y servicios ni en las tarifas que cobran.

Cuántos de los casi 15 mil establecimientos y casi 600 mil habitaciones que existen en el país son propiedad de operadores nacionales, es una pregunta que sólo las autoridades de Turismo podrían contestar y que la mayoría de los pequeños propietarios de hoteles resiente ante la desigual competencia de capital financiero y técnico que llega al país.

# La hotelería española en México

–2014–

## Socializar las pérdidas y privatizar las ganancias

Riu Hotels & Resorts, Meliá Hotels, Iberostar, Gran Bahía, Oasis Hotels, Barceló, Hoteles Catalonia, para mencionar los principales —todos españoles—, dominan el espectro hotelero en México bajo el concepto del «todo incluido», que contempla desde transportación aérea, comida y bebida hasta propinas, en perjuicio de las empresas medianas y pequeñas de mexicanos.

Estas cadenas reportan utilidades millonarias. Una, Barceló, hace un poco más de un año (2012) envió a su central 351 millones de dólares de utilidades.

En 2009, el hotel Riu fue uno de los primeros que cerró la mitad de sus hoteles en México. También despidió a sus empleados en dos de sus tres hoteles en la región de Puerto Vallarta-Bahía de Banderas. En este mismo año, después de algunas semanas de baja ocupación, varios de los hoteles de lujo en la Riviera Nayarit acudieron al Fondo de Rescate ofrecido de manera sumisa por el entonces gobierno de Nayarit. Afirmaron no poder pagar la nómina de sus empleados. Fueron los mismos hoteles que por muchos años transfirieron sus utilidades a sus centrales en México o a sus Casas Matrices en Estados Unidos o España.

La cadena Riu Hotels & Resorts, fundada por la familia Riu en 1953 y que pertenece en un 50% al grupo turístico alemán TUI, igual que Iberostar, tiene su sede central en Palma de Mallorca, España.

## El turismo mexicano visto por los españoles –2011–

Los representantes de las grandes empresas hoteleras y turísticas españolas, con presencia en nuestro país, han ubicado al turismo en el banquillo de la inquisición. En un reportaje de la revista *Proceso*, escrito por Alejandro Gutiérrez, menciona un estudio llevado a cabo y publicado por BBVA Research, donde da cuenta

de que el turismo mexicano ha perdido participación en la economía, que ha perdido competitividad internacional y que aun cuando se habla de un flujo de turistas de 21.5 millones, el año pasado, «42% de estos visitantes fueron fronteirizos...».

Se da cuenta en el mismo artículo que a finales del mes de enero del 2011, se efectuó en Madrid un desayuno coloquio convocado por el diario *El País*, sobre «perspectivas y retos» de México en el turismo. Dejando a un lado las consideraciones que sobre el tema de la inseguridad, se abordaron en dicho convivio, el tema que nos interesa reflexionar es el juicio que del país anfitrión hacen los inversionistas españoles. Estuvieron presentes los representantes de las empresas hoteleras y turísticas: Riu, Barceló, Sol Meliá, entre otros. Estuvieron presentes el Embajador de México en España, Jorge Zermeño, y otros funcionarios de la embajada.

Barceló —que tiene 13 hoteles en México— y Carmen Riu coincidieron en demandar mayores esfuerzos para mejorar la rentabilidad social.

# El *marketing* moderno

–2014–

¡Cómo ha evolucionado la hotelería! En la época de la hotelería tradicional no existían tantos demonios como en la actualidad. El operador hotelero trataba en sus mercados con los agentes de viaje minoristas. Con los operadores mayoristas como un mal necesario; planeaba sus campañas de mercadeo mediante un Plan Anual previsible. Las líneas aéreas eran socios comerciales en trato directo. En muchos casos las primeras invertían para abrir mercados abriendo hoteles donde no había inversionistas (American, Pan American, TWA, United, Mexicana).

No existían las OTA y mucho menos las que operan en el mercado doméstico que se pueden quedar hasta con una tercera parte de la tarifa hotelera para proveer negocio a sus suscriptores. ¿Pensarían entonces algunos, en una Expedia, Orbit, Travelocity, etcétera o las domésticas, aún más voraces: Price Travel, Best Day, Hotel Bed, etcétera.

No había las empresas globales como Amadeus o Sabre con sus enormes inventarios de datos vendiéndolos a aerolíneas, agentes de viajes, cruceros y desde luego la hotelería, como una estrategia ventajosa frente a aquellos que requieren el servicio de reservaciones en y desde cualquier parte del mundo.

Vive la hotelería en un mundo digitalizado donde las comunicaciones dominan el universo comercial. El todo poderoso gerente de reservaciones de antaño se ha convertido en el moderno E-Commerce manager que maneja con destreza el indispensable «Easy yield system». Ya no se trata de recibir y registrar reservas, ahora se administran tarifas al minuto con el propósito de optimizar las tarifas en conformidad a las condiciones de los mercados.

La ciencia y tecnología han sentado sus reales en la moderna industria de la hospitalidad. Si los intermediarios venden caro sus servicios, los hoteles se emparejan con el todo incluido. Lograr mayores ingresos acaparando más servicios aun cuando estos se escatimen a otros prestadores de servicios turísticos como los restaurantes. No cabe duda, nadie tiene el control. Es la ley de la selva; ¡qué sobreviva el más capaz!

Nos enteramos que Amadeus está de fiesta ¡y, cómo no!, si sus ingresos sumaron 3 mil 168 millones de dólares y su utilidad creció más del 6% entre enero y septiembre de 2013. En esos nueve meses, la firma creció en México alrededor de 5%, apoyada en un aumento de 35% en reservaciones online, de 20% en hoteles y de 300% en renta de autos.

Además, pese a que Interjet y otras aerolíneas similares no están en su plataforma de reservas, Amadeus logró aumentar en 20% el número de boletos vendidos para viajar por esta aerolínea a través de otras plataformas, como las agencias de viajes que utilizan su sistema.

La firma española ha puesto en marcha otro programa para complementar las reservaciones de boletos de avión, que consiste en la contratación de servicios para abordar primero, elegir una determinada fila o reservar un número especial de asiento, lo cual hasta ahora sólo podía hacerse a través de la propia aerolínea. El programa arrancó ya con los vuelos de British Airways y pronto se sumará Iberia, fusionadas hace tres años.

Para poner los números de Amadeus en perspectiva los comparamos con los 13 mil millones de dólares que nuestro país habría recibido por turismo extranjero el año que recién terminó. Los números, para que signifiquen algo deben tener una referencia. Deben compararse para hacerlos comprensibles, de lo contrario se quedan en eso; en números.

Y a propósito de números, Puerto Vallarta alimenta expectativas para que el negocio de cruceros internacionales; es decir, los visitantes que bajan a tierra en nuestro puerto, gasten algo así como trescientos millones de pesos durante el año 2014. No se trata de una cantidad menor, desde luego, puede ser mucho dinero o puede ser poco, según se le vea; según la referencia de otras actividades del turismo.

Sólo para ubicar esta cifra en perspectiva, un solo hotel; el más grande de la ciudad puede recibir ingresos por una cifra similar. La gran diferencia, y es aquí donde los números deben ponderarse, el hotel mantiene una plantilla de 700 empleados, adquiere insumos de todo tipo incluyendo alimentos y bebidas por el 50% de sus ingresos y es —el hotel— un activo de la ciudad.

Volviendo al tema principal del presente artículo, vale la aclaración siguiente: ¿Qué son las OTA?, su sigla en inglés significa «Online Travel Agencies» (Agencias de viaje en línea) y algunas de las más populares son Expedia, Priceline, Orbitz, Booking, hotels.com y OneTravel, entre varias otras. El objetivo de estas

entidades es venderse ante los hoteleros como una vitrina para sus negocios y, así, ayudarlos a vender más, en definitiva, genera más exposición para la marca y sus productos del que se podría lograr por su cuenta. ¿El truco? Altas comisiones asociadas y una serie de otros posibles efectos a mediano y largo plazos:

1. Visibilidad en línea para el hotel. Aparecer en el listado de estos sitios multiplica exponencialmente la cantidad de posibles clientes que pueden enterarse de los servicios e instalaciones.

La perspectiva de esta exposición no es gratuita: «parece espectacular y el sueño para cualquier hotelero, pero ojo: tiene un costo asociado bastante alto», ya que implica el manejo de inventario de habitaciones *online* y de tarifas diferenciadas. Además, «el tener presencia en una OTA es muy simple, pero el escenario cambia al estar en dos o más a la vez».

Algunos expertos aseguran que un trabajo meticulado, constante y creativo de e-marketing, vía redes sociales, logra resultados que no sólo incrementa visibilidad en línea, sino que también genera lealtad y compromiso con un grupo de clientes más segmentado, algo especialmente importante cuando se trata de un hotel independiente, pequeño o mediano.

2. Flexibilidad en las tarifas y temporadas ofrecidas. Algunas OTA ofrecen la posibilidad de ajustar los precios de las reservas de acuerdo con ciertas temporadas, lo cual responde a la idea de revenue management hotelero (Easy Yield Management).

3. Sin cuotas fijas. Las agencias de viaje en línea dicen tener bajos costos para sus clientes, ya que no suelen existir cargos fijos: sólo se paga comisión si una venta es generada a través de sus plataformas.

Recurrir a las OTA a veces parece un camino obligatorio para algunos hoteleros, ya que sin su apoyo se sienten a la deriva, sin un plan de e-marketing y «fuera del juego» turístico. Sin embargo, los pequeños y medianos empresarios hoteleros suelen ser los menos beneficiados con este modelo de negocios que no tiene como eje central la experiencia del cliente.

Lo interesante de todo esto es ver cómo los hasta hace poco todopoderosos operadores mayoristas, que por años hicieron su agosto a cargo de los hoteles, por vez primera se confrontan con una competencia que los está dejando rezagados.

Agentes de viaje mayoristas, operadores de turismo internacionales, agencias en línea y otros demonios ponen a la hotelería contra la pared, mientras que los hoteleros, sobre todo los independientes —medianos y pequeños—, pagan los platos rotos vía altas comisiones. En otros tiempos, cuando muchos hoteleros independientes comenzaban, se pagaba una comisión razonable a los agentes minoristas y un poco más a los mayoristas. Por ahora, muchos hoteleros están dentro de la sartén y los demonios atizan el fuego.



# Calidad y hotelería informal

–2014–

El turismo, un fenómeno social universal, tiene mil caras. En cada región del mundo; en cada país, se le ve de manera particular. No es lo mismo el turismo para un ciudadano francés o italiano, que para una comunidad mexicana o latinoamericana. De igual manera, la promoción del turismo para visitar un destino en particular, debe estar sujeta a la idiosincrasia del turista potencial. No es dable utilizar las mismas estrategias para un mercado culto como el inglés que cautivar el mercado de cualquier ciudad del oeste norteamericano. Cada segmento del mercado reacciona a diferentes incentivos.

España, una potencia turística mundial confronta en estos tiempos un desafío importante para conservar su primacía como destino de vacaciones. El envejecimiento de su planta turística y las nuevas tendencias de alojamiento propiciadas por los modernos métodos de comunicación digital.

Estos dos casos mencionados no deben distorsionar la imagen de una industria que ha convertido a España en una potencia mundial turística, líder en turismo vacacional, segundo país del mundo en ingresos turísticos y cuarto en número de llegadas. Cifras que son posibles, en gran parte, gracias al sector privado.

Para impulsar la actualización de la hotelería, por ejemplo, las leyes de turismo españolas (en España cada comunidad autónoma es responsable de sus propias leyes para promover su turismo) obligan a los hoteleros a renovar sus instalaciones para poder conservar la competitividad del destino. Esas mismas leyes, por ejemplo, en el caso de las Islas Baleares, condicionan el sistema del todo incluido en los hoteles a cumplir con ciertos estándares mínimos de calidad y la modernización de sus instalaciones. Las autoridades españolas, preocupadas por la industria turística hacen lo que debieran hacer otros países como el nuestro: impulsar la actualización de la planta hotelera a la par que la infraestructura urbana, las comunicaciones y los servicios aleatorios.

En cuanto al segundo desafío, producto de la evolución de la tecnología y la adopción de mayores libertades de una sociedad ávida de reclamarlas. Un turis-

ta cada vez más independiente y que dispone de más herramientas que nunca. Elige destino, hotel y entretenimientos a través de su dispositivo móvil, su smartphone o su tableta, con lo que al sector no le queda otra cosa que hacer que adaptarse a las circunstancias.

Empresarios recién llegados a la industria, pertrechados con tecnología y recursos ilimitados se han dedicado a impulsar y capitalizar las nuevas tendencias. En el caso de España, en particular, se tienen noticias sobre la preocupación de los hoteleros españoles.

«La oferta de alojamiento clandestino es uno de los principales problemas que afectan al sector», como han coincidido en señalar los ocho presidentes y ocho gerentes de las asociaciones provinciales integradas en la Federación Andaluza de Hoteles y Alojamientos Turísticos (FAHAT), reunidos en asamblea general. Durante la reunión, los representantes provinciales han desarrollado tres puntos de actuación que ayudarían a solventar este problema:

1. Crear una campaña de sensibilización con el objetivo de que el turista utilice la oferta legal, para lo cual se contaría con el apoyo de la Consejería de Turismo. Además se elaboraría un decálogo que destacara los beneficios y ventajas que la oferta legal tiene tanto para el visitante como para la calidad y mejora del destino turístico.

2. Crear mesas de trabajo provinciales que hagan un seguimiento de la oferta ilegal, formadas por representantes de las instituciones públicas y empresas privadas. Y es que, como destacan estos empresarios; «se trata de un problema que afecta a todos los componentes del destino turístico, desde el hotelero cuyos ingresos se ven mermados por la oferta ilegal, hasta los organismos públicos por los impuestos que dejan de percibir provenientes de la actividad turística que se realiza de forma ilícita. Adicionalmente, genera precariedad en el empleo y una falta de atención al propio turista, que estaría desprotegido».

3. La puesta en marcha de un recurso legal para combatir este problema y plantear así una serie de baterías legales que eviten que la oferta ilegal quede impune. Sobre este punto, admiten, se está trabajando ya en las «mesas de turismo», pero es importante seguir insistiendo sobre esta vía.

En otras regiones españolas, los hoteleros también hacen frente a la oferta de alojamiento ilegal con otras iniciativas: «la Mesa de Clandestinidad en el sector turístico sevillano, continúa trabajando desde su puesta en marcha en

octubre de 2012 y suma ya más de 300 acciones inspectoras por parte de la Delegación Territorial de Fomento, Vivienda, Turismo y Comercio y 74 denuncias interpuestas por la Asociación de Hoteles de Sevilla (AHS)».

Mientras tanto, siguen avanzando las actuaciones llevadas a cabo por esta mesa contra los hoteles ilegales, compuesta por el Consorcio Turismo de Sevilla; la Delegación Territorial de Fomento, Vivienda, Turismo y Comercio de Sevilla de la Junta de Andalucía; las áreas de Medio Ambiente, Urbanismo, Familia y Consumo del Ayuntamiento de Sevilla; la Policía Local y Nacional; la sociedad Prodetur, dependiente de la Diputación y la Inspección de Trabajo.

Además, a lo largo de este año se ha completado el número de entes de las administraciones públicas que se han sumado a esta lucha coordinada, con la incorporación de las delegaciones territoriales de Seguridad Social y de Hacienda del Ministerio de España. En este marco, los empresarios resaltan la necesidad de luchar «contra este grave problema que está afrontando la industria hotelera en todo Occidente y, en particular, en la ciudad de Sevilla», apuntando a «la oferta incontrolada de alojamientos, que no cuentan con ningún tipo de garantías para el usuario turístico, y que hacen una competencia desleal, a la oferta reglada».

Igualmente, cabe destacar que todas las administraciones «han hecho suyo», el documento «Razones para apoyar a las empresas hoteleras legalmente constituidas»; que ha sido, además, apoyado por la propia Confederación Española de Hoteles y Apartamentos Turísticos para todas sus organizaciones miembros de España. Además, se ha activado la dirección instancia a la sociedad en su conjunto, por donde también se han empezado a canalizar denuncias ciudadanas.

En otra ciudad europea las cosas se presentan diferentes; claro que no se trata de un país que dependa del turismo para sostener su economía: Holanda. Ámsterdam ha aprobado una normativa que posibilita el alquiler de alojamientos por cortos periodos de tiempo cumpliendo una serie de condiciones, entre las que destaca el pago de una Tasa Turística por parte del arrendador. La medida contrasta con la situación de España, donde ahora mismo hay un vacío legal.

Con esta medida, se demuestra que satisfacer las necesidades del viajero actual y «ser legales», son realidades que pueden y deben ir de la mano.

Que un propietario alquile ocasionalmente su casa o departamento durante su ausencia, es una tendencia al alza en el sector de los viajes. Europa, sin embargo cuenta con múltiples detractores a nivel internacional por no estar sujeta a regulación jurídica.

# Hotelería privada

–2012–

Nos llegan noticias de Europa sobre otra modalidad de esta fascinante que es el turismo. Ahora, resulta que usted puede irse de vacaciones y rentar su casa tal cual la vive a turistas que no necesariamente conocerá.

Lo original es que la empresa que se encarga de rentarla por un corto periodo de tiempo, ofrece lo mismo un departamento tipo estudio que una casa rodante o una mansión, esto en cualquier parte del mundo.

Exactamente en 192 países y 34 mil ciudades, donde ofrecen miles de alternativas entre las 390 mil unidades que maneja.

Airbnb es una empresa global con sede en San Francisco, en California, donde opera desde 2008. Se anuncia como: «Un confiable mercado comunitario en el que la gente publica, descubre y reserva alojamientos únicos en todo el mundo, online o desde un teléfono móvil. Ya sea un apartamento para pasar una noche, un castillo para una semana, o una villa para un mes, Airbnb ofrece a las personas vivir experiencias únicas, con cualquier presupuesto, en más de 34 mil ciudades de 192 países. Con un servicio de atención al usuario a nivel mundial y una creciente comunidad de usuarios, Airbnb es la manera más fácil de ganar dinero con un lugar extra y ofrecérselo a millones de personas».

Es desde luego posible que ya esté operando en nuestra región donde la hotelería informal alcanza niveles desproporcionados frente a la hotelería formal y profesional.

Como muchas cosas en la vida este impresionante negocio nació por casualidad; como un sitio de Internet para buscar alojamiento a unos amigos y que hoy por hoy le encuentra cama a 10 millones de personas.

Pero, al igual que otras modas del turismo, esta también ha causado disconformidades en medio mundo. Por lo pronto, un juez del estado de Nueva York ha prohibido que arrienden habitaciones o departamentos por menos de 29 días. Periodo habitual de la empresa promotora de arrendamientos de corto plazo. En Quebec, Canadá también está cocinándose una ley para poner coto al alquiler

de corta estancia. Mientras que las asociaciones de hoteles de Madrid, Barcelona y otras ciudades europeas han comenzado a preocuparse por las actividades de Airbnb.

El sistema tendría posibilidades altamente lucrativas en nuestro país y en especial en nuestra región donde para comenzar no existen leyes que restrinjan esta modalidad y las laxas disposiciones que contiene la Ley General de Turismo y el Reglamento de Turismo Municipal de Puerto Vallarta —ambas sin reglamento y por lo tanto sin aplicación.

Y unas autoridades muy ocupadas en actividades ajenas a la productividad del turismo, que debiera ser parte de su «negocio».

Aún así, la empresa Airbnb, advierte a sus potenciales clientes:

- Antes de tomar la decisión de convertirte en anfitrión de Airbnb, es importante que comprendas cómo funciona la legislación aplicable en tu ciudad.
- En algunas ciudades las leyes restringen la capacidad de alojar huéspedes a cambio de dinero durante estadías cortas. Estas leyes suelen formar parte de los códigos urbanísticos o administrativos de la ciudad en cuestión. En muchas ciudades deberás registrarte, conseguir un permiso o licencia para poder publicar tu anuncio o aceptar reservas de huéspedes. También es posible que determinadas reservas de corto plazo estén prohibidas. Cada gobierno aplica estas leyes de formas diferentes. Las sanciones pueden ir desde multas hasta otro tipo de obligaciones.
- Estas leyes pueden llegar a ser confusas. En ocasiones, los propios funcionarios de la ciudad tienen dificultades a la hora de explicarlas. Estamos trabajando en conjunto con gobiernos de diferentes partes del mundo para que estas leyes sean más claras, de forma que resulte más fácil su comprensión. Mientras tanto, te pedimos que consultes tu legislación local antes de publicar tu anuncio en Airbnb. Al aceptar nuestras condiciones de uso y activar tu anuncio, te comprometes a cumplir con las leyes y normativas locales.

México necesita leyes para acotar toda manifestación mercantil informal pues además que se elude el pago de impuestos, es probable que los trabajadores no gocen de todas las prestaciones sociales que les ofrecen las empresas formales. Tampoco participan, quienes rentan informalmente, de la retención y pago del impuesto sobre hospedaje que es la base para la promoción turística de la ciudad.

# Tendencias en el turismo

—2014—

Hace poco, un suceso inaudito sorprendió a Europa: los taxis de la mayor parte de los países de la Unión pararon algunas horas en protesta por lo que consideran competencia desleal. Y es que en algunos países, la hotelería informal ha llegado más allá de lo imaginable. Se alquilan casas privadas con todo y el automóvil.

Un movimiento social que afecta a la industria turística europea, surgió paulatinamente desde el comienzo de la crisis económica en el 2012 y se ha extendido a algunos países del continente: el llamado «p2p» —*peer to peer* o de igual a igual—, lo cual significa que un ciudadano cualquiera puede promover su casa para uso turístico adoptando alguna de las siguientes variantes; intercambiar residencias de igual a igual, recibir huéspedes en su residencia con sólo hospedaje, o con la opción de alimentos, automóvil y servicios personales de chofer, es decir, taxi o de guía de turistas.

Ciudades como Ámsterdam, en Holanda, ha legalizado ya el alquiler p2p, de igual a igual; mientras España mantiene una lucha frontal en contra de este tipo de competencia que ya ha afectado seriamente a la hotelería formal en algunas regiones del país.

Ámsterdam, ha aprobado una normativa que posibilita el alquiler de alojamientos privados por cortos periodos de tiempo cumpliendo una serie de condiciones, entre las que destaca el pago de una tasa turística por parte del arrendador. La media contrasta con la situación de España, donde ahora mismo hay un vacío legal. Por otra parte, Holanda no es España, donde la industria turística es vital para la economía del país.

Aún cuando la noticia desde Ámsterdam ha sido recibida positivamente por los agentes especializados en el alquiler vacacional entre particulares, que aprovechan la tendencia p2p, de igual a igual, el presidente de la plataforma española de alquiler de alojamientos particulares, Chema González, ha declara-

do que con esa medida se satisfacen las necesidades del viajero actual y al ser legales, son realidades que pueden y deben ir de la mano.

«Que un propietario alquile ocasionalmente su casa durante su ausencia es una tendencia a la alza en el sector de los viajes que, sin embargo, cuenta con múltiples detractores a nivel internacional por no estar sujeta a regulación jurídica». Explica la empresa.

En este caso, en que los hoteleros europeos se ven afectados ponen el grito en el cielo clamando justicia. Sin embargo, la situación guarda similitudes con el sistema del todo incluido en los hoteles vacacionales de playa en México. Sólo que acá afectan a otros negocios afines al turismo como son los restaurantes. Sin embargo, el problema es el mismo: falta de regulación jurídica.

La Asociación Empresarial Hotelera de Madrid, ha manifestado su preocupación y la de todos los hoteleros madrileños por las campañas que están llevando a cabo las plataformas internacionales de reservas dedicadas al alquiler turístico de viviendas y de habitaciones en domicilios privados ante las expectativas de una próxima regulación del sector.

La asociación madrileña, pide que: «De forma definitiva y urgente legisle sobre esta actividad y persiga la legalidad ya que, de lo contrario, sería dar carta de naturaleza al ‘vale todo’ puesto que, con los mismos criterios que esgrimen las plataformas que promocionan la modalidad, cualquiera puede convertirse en taxista con su coche particular, abrir un restaurante en su vivienda, o una discoteca en la azotea de su casa».

Mientras tanto, en el sector turístico sevillano ha sido montada una Mesa de Clandestinidad, misma que desde que se puso en marcha en octubre del 2012, suma ya más de 300 acciones inspectoras por parte de la Delegación de Turismo y Comercio y se han atendido múltiples denuncias interpuestas por la Asociación de Hoteles local.

En este marco, los empresarios resaltan la necesidad de luchar «contra este grave problema que está afrontando la industria hotelera en todo Occidente y, en particular, en la ciudad de Sevilla». Apuntando a la oferta incontrolada de alojamientos, que no cuentan con ningún tipo de garantías para el usuario turístico, y que hacen competencia desleal, a la oferta reglada.

En nuestros centros turísticos de playa aún no nos ha llegado la modalidad del p2p —*peer to peer* o de igual a igual—, pero sí afecta a la hotelería y a la sociedad en general la existencia de una hotelería informal que en términos gene-

rales cobra las mismas tarifas que la hotelería legítima sin los servicios ni las garantías que se encuentran en los hoteles formales.

La crisis económica, las nuevas clases medias de los mercados emergentes, los avances tecnológicos, el auge del turismo urbano, el impacto de la generación de *baby boomers* que empieza a jubilarse y el repunte del consumo son las grandes tendencias que originan los cambios. Tendencias que vendrán para quedarse mientras llegan otras y que, sino son bienvenidas por los efectos negativos que suscitan al instalarse en el mercado al menos deben regularse jurídicamente.

En México, donde el clima de negocios es con frecuencia favorecido por un proteccionismo mal entendido, nadie ve ni escucha los efectos del sistema hotelero que enclaustra a los huéspedes y centraliza la derrama del gasto turístico. Veremos qué pasa cuando sean los propios hoteleros quienes se vean afectados por un «p2p» tropicalizado.



# Los mejores hoteles del mundo

–2012–

Es siempre interesante ver y analizar la nómina ya que desde hace muchos años hemos creído que las mejores hospederías se encontraban en Asia. En la década de los ochenta las cadenas operadoras norteamericanas «invadieron» las grandes capitales de Asia, pero una década después hemos visto los nombres de hoteles de Asia en los mercados de Europa y Norte América: Península, Oriental, Mandarin Oriental, Raffles, entre otros.

Por muchos años hizo época y acumuló prestigio el Península de Hong Kong, un hotel con el lujo de oriente y la eficiencia de occidente. En el pequeño «parking lot» frente a la entrada del hotel se formaba la flotilla de Rolls-Royce y Mercedes-Benz prestos para llevar y traer a los huéspedes del hotel. Famoso y prestigiado fue el Oriental de Bangkok, ubicado a la orilla del río Chaupaya en el centro de la ciudad. El legendario y famoso Raffles, hotel fundado en 1880 en la entonces Colonia inglesa de Singapur. Uno de esos hoteles que no pueden desasociarse de su ciudad. A finales de los ochenta se construyó un moderno rascacielos, el nuevo Raffles, muy cerca del antiguo operado por Westin Hotels.

Resalta en la lista de los mejores el nombre de Four Seasons, sinónimo de lujo y excelencia en la hotelería mundial. En la lista de los 100 mejores del mundo figuran 17 Four Seasons, entre ellos, dos en México: Punta Mita y la Ciudad de México. Otros se ubican en: Bali, dos; uno en Chiang Mai, Tailandia; en Hualalai, Hawaii; en Praga, la capital Checa; uno más en Maui en Wailea, Hawaii; en Nevis; el de Singapur; el George V en París; el Four Seasons de Bangkok; el de Londres; en Boston; San Francisco; Nueva York y Las Vegas.

Hemos tenido la oportunidad de hospedarnos en varios miembros de la familia Four Seasons y del que guardamos un agradable recuerdo es el Four Seasons de Londres, frente a Hyde Park, sin duda uno de los mejores de la capital inglesa.

El nombre Ritz Carlton, de añeja prosapia hotelera Suiza está representado en los mejores 100, con: el Ritz Carlton de Cancún, el de París, el de Chicago, Singapur y el Ritz Carlton de Bali.

De los nombres venidos de Asia con presencia en Europa o América, encontramos: el Península de Beverly Hills, el de Chicago, el Mandarin Oriental de Miami, el Raffles en Montreux, Suiza, y el Raffles L'Hermitage en Beverly Hills.

Para aquellos que dudan de la primacía de los «destinos resort» de Asia, encontramos que cuatro hoteles de los mejores del mundo se encuentran en la zona desbastada hace algunos años por el tsunami: Four Seasons Resort Chiang Mai, en Tailandia; Banyan Tree, en Phuket, Tailandia; Amanpuri, Phuket, Tailandia y el JW Marriott también en Phuket. En la ciudad capital de ese país, Bangkok, se encuentran: el Península, el Oriental, el Sukhothai, con un total de cinco en la capital y cuatro en la playa. Ningún otro país del mundo cuenta con nueve hoteles en la lista de los 100 mejores.

Sin embargo, México no va muy a la zaga pues identificamos seis: La Casa que Canta en Zihuatanejo, el Four Season de la Ciudad de México y el de Punta Mita, el Ritz Carlton de Cancún, Las Mañanitas de Cuernavaca, y Las Ventanas al Paraíso en Los Cabos. Sólo el Ritz Carlton de Cancún es de capital mexicano. El resto son inversiones extranjeras.

Encontramos también los diez principales «destinos spa»: el Miraval en Catalina Arizona; el Mii Amo también en Arizona; el Green Valley Spa en Utah; el Hilton Head Health Institute en Carolina del Sur; el Rancho la Puerta en Tecate, Baja California, México; el Canyon Ranch en Tucson; el Golden Door en Escondido, California; el Terme di Saturnia en Grosseto Italia; el Canyon Ranch en Lenox Massachussets y el Lake Austin Spa en Texas.

De los diez mejores «hoteles spa» del mundo: el Four Seasons Resort en Bali, en Jimbarán Bay, el Four Season Resort en Bali, en Sayan, el Four Season Resort en Chiang Mai, Lanna Spa en Tailandia; el BanyanTree, en Phuket Tailandia, el Oriental en Bangkok, el Ritz Carlton, Bali Resort & Spa, el Four Seasons Resort en Costa Rica, el One & Only Palmilla en Baja California, el Sirenuse en Positano Italia y el Little Dix Resort en Virgin Gorda, en el Caribe.

Lo anterior nos puede dar una idea sobre donde se encuentra la mejor hotelería del mundo, agregando que ninguno de los 100 mejores ofrece «tiempo compartido» y mucho menos el «todo incluido» fenómenos comerciales de la hotelería de paquetes y esta, resultado del turismo masivo.

Las comparaciones son odiosas, sí, pero son necesarias. Un país que ha encontrado en el turismo una veta económica para equilibrar sus finanzas, debe,

necesariamente decidir su propio destino. Turismo, sí, pero que clase de turismo. El turismo es un fenómeno altamente discriminatorio; ahí donde van las masas, no asiste el turista discerniente; el de mayor poder adquisitivo, el que viaja a través de la mitad del mundo para hospedarse en un hotel en Phuket.

La zona del turismo de clase mundial ha sido definida, no por el gobierno, sino por los inversionistas con visión global, los desarrolladores de la península de Punta de Mita. Además del Four Seasons, vendrán otros hoteles de calidad similar, hospederías que demandarán altas tarifas por sus instalaciones; por su privacidad, por su calidad, por su servicio y sobre todo por su exclusividad. Cuando un hotel se califica, indirectamente se toma en cuenta su ubicación, ciudad, playa, etcétera, es decir, el entorno donde se encuentra.

# Bibliografía

- Álvarez, José Rogelio (1977). *Enciclopedia de México*. Tomo VII, pp. 29-41.
- Arana Cervantes, Marcos (1990). *100 años en la vida de Guadalajara*. Tomo I. Guadalajara: Cámara Nacional de Comercio de Guadalajara, p. 39.
- Arnaiz Burne, Stella Maris y Alfredo César Dachary (2009). *Geopolítica, recursos naturales y turismo. Una historia del caribe mexicano*. Guadalajara: Universidad de Guadalajara/CUCosta.
- Bolton, Whitney (1954). *The Silver Spade: The Conrad Hilton Story*. Farrar, Straus and Young.
- Bosselman, Fred P. (1978). *In the Wake of the Tourist*. Washington, EE. UU.: The Conservation Foundation.
- Cannon, Ray (1973). *The Sea of Cortez: Mexico's Primitive Frontier*. Menlo Park, California: Sunset Books.
- Ceballos Lascuráin, Héctor (septiembre, 2012). *Un ominoso segmento de turismo*. CIEET Centro de Información y Estadística para el Empresariado Turístico (2009). *Boletín*, núm. 13.
- CNET Consejo Nacional Empresarial Turístico. México, 2005.
- Couttolenc Elvira, Jorge (2014). *Biografía*. *Diario Vallarta Opina* (febrero 04, 2014).
- El Mercurio*, 7 de agosto de 1892.
- El turismo en años violentos (marzo 15, 2013). *Revista Expansión*, núm. 1111.
- Escudero, Francisco (1998). *Origen y evolución del turismo en Acapulco*. Acapulco: Universidad Americana de Acapulco/H. Ayuntamiento Municipal.
- Galeano, Eduardo (2010 [1971]). *Las venas abiertas de América Latina*. México: Siglo XXI Editores.
- García Castillo, Ventura (2005). *Crónicas y leyendas de Bahía de Banderas*. Guadalajara.
- Goldoni, Carlo (2009). Las vacaciones en el XVIII italiano o la *villeggiatura*, en revista *La Aventura de la Historia*, año 13, núm. 166. Madrid.

- Herbodeau, Eugene y Paul Thalamas (1955). *Georges-Auguste Escoffier*. Londres: Practical Press, pp. 47-50.
- Kostioukovitch, Elena (2009). *Por qué a los italianos les gusta hablar de comida. Un itinerario a través de la historia, la cultura y las costumbres*. Prólogo de Umberto Eco. Barcelona: TusQuets editores, pp. 71-81.
- Lamerias, Brigitte Boehm de (1996). *Comer y vivir en Guadalajara. Divertimento histórico y culinario*. Zamora: El Colegio de Michoacán - El Colegio de Jalisco, pp. 122-123.
- Lara Martínez, María (2013). La moda de irse de vacaciones en el siglo XVIII. *Historia National Geographic*, núm. 116, pp. 16-17.
- Lerma Garay, Antonio (2014). *Los inicios del turismo en Mazatlán*. Mazatlán.
- Ley General de Turismo de Baleares* (2012).
- Limerick, Jeffrey, Nancy Ferguson y Richard Oliver (1979). *America's Grand Resort Hotels*. Nueva York: Pantheon Books.
- Martínez Cabral, Alfonso (2014). *La hotelería en la Ciudad de México*. México.
- Miller, Floyd (1968). *Statler. America's Extraordinary Hotelman*. Nueva York: Statler Foundation.
- Montes de Oca de Contreras, Catalina ([1982] 2001). *Puerto Vallarta en mis recuerdos*. 2da ed. Obra adaptada por Yolanda Contreras de Garduño. Guadalajara: Universidad de Guadalajara/CUCosta.
- Neimann, Greg (2002). *Baja Legends*. San Diego: Sunbelt Publications.
- Novo, Salvador (1993). Hoteles en México en 1860, en su *Cocina mexicana. Historia gastronómica de la Ciudad de México*. México: Porrúa, pp. 259-273.
- Palma, Gloria (2007). *Spring Breakers*. México: Grijalbo.
- Picaud, Aimeric fraile (1135-1138). La guía del peregrino, en *Códice Calixtino*. Tomo V.
- OMT Organización Mundial del Turismo. *Código de ética en el turismo*.
- Romero, Héctor Manuel (ed.) (1973). *Enciclopedia Mexicana del Turismo*. Tomo 6. Tema 5. México.
- Santamaría Gómez, Arturo y Yasser Orlando Espinoza García (2011). *Norteamericanos en el paraíso*. Culiacán: Universidad Autónoma de Sinaloa.
- Suárez Vázquez, Rafael (1975). *Código de ética en el turismo*. México, D. F.: Fundación Miguel Alemán Valdés.
- Tibón, Gutierre (1983). *Aventuras en México, 1937-1983*. México: Diana.

Ibarra, Edgar (septiembre 05, 2007). Periódico nacional turístico *Turistampa*. México.

Zavala, Juan Roberto y Gerardo M. López (2004 [1994]). *Mesones y hoteles en la historia de Nuevo León. Siglos xvii al xxi*. 2da. ed. Monterrey, Nuevo León.

*En entrevista*

Betanzos, Fernando (agosto de 2014).

Díaz Escalera, José (2104).

Higareda Fong, Gabriel (agosto de 2014).

*Historia de hotelería y turismo en México*  
se terminó de imprimir en octubre de 2015  
en Pandora Impresores S. A. de C. V.  
Caña 3657, La Nogalera, Guadalajara, Jalisco, México.

La edición consta de 500 ejemplares.

*Composición tipográfica*  
Laura Bircos Hernández  
*Diseño de portada*  
Candelario Macedo Hernández



Desde que tenemos memoria de la historia del hombre, éste ha sido siempre impelido, ya fuese por simple curiosidad; en busca de alimentos, por ganar territorios o por comerciar: a viajar, y el peregrinar lo hizo primero viajero y luego turista.

Desde entonces la civilización ha ganado mucho; pues los viajeros, como el polen de las flores nutren la cultura de los pueblos. El turismo moderno se ha convertido en una industria generadora de progreso y riqueza; el turista, sin embargo, ha dejado en el camino mucho del encanto de viajar. Se ha convertido en una cifra económica en un vértigo imparables en busca de sí mismo.

En el siglo XVIII, un gastrónomo ilustre escribió: “el animal se alimenta, el hombre come, pero sólo el hombre sabio sabe cómo comer”. Es válido parafrasear a Jean Anthelme Brillat-Savarin; “El hombre viaja por necesidad, el turista por placer, pero sólo el hombre sabio sabe viajar”.



9 786077 422914



CENTRO UNIVERSITARIO  
DE LA COSTA