

# Patrimonio, naturaleza recreada y gestión turística: el parque eco arqueológico de Xcaret (Quintana Roo, México)

*Martín Manuel Checa-Artasu*

Centro de estudios de Geografía humana.  
Colegio de Michoacán, La Piedad, México

Recibido: 29 Diciembre 2008; Versión revisada: 4 Marzo 2009; Aceptado: 9 Marzo 2009. ISSN: 1997-2520

## Resumen

■ Este trabajo es un análisis de una serie de aspectos en torno al parque eco arqueológico de Xcaret, en la región turística de la Riviera Maya, en el estado de Quintana Roo, México. En primer lugar, la capacidad de reciclar y reconstruir un medio natural complejo adecuado para el turismo. En segundo lugar, el uso del patrimonio cultural de la zona como excusa temática. En tercer lugar, el modelo de negocio en si mismo y la trama empresarial que apunta a los valores de sostenibilidad y una política de comunicación como estrategias para la atracción de los visitantes al parque.

*Palabras clave:*

Xcaret, modelo de negocio, Medio natural, sitio arqueológico

## Abstract

■ This article is a study of several aspects related to the Eco-archaeological park of Xcaret, in the tourist region of the Mayan Riviera, Mexico. First of all, the ability to recycle and reconstruct the local environment for tourism. Second, the use of a cultural heritage as a thematic excuse. Third, the business model of Xcaret and the entrepreneurial collective around Xcaret that focuses on the values of sustainability and a communication policy as strategies for tourist attraction.

*Key Words:*

Cultural heritage, business model, environment, archaeological site

## Introducción

■ En muchos lugares del mundo la creación de productos turísticos está relacionada con la presencia de patrimonio cultural; una creación que pasa por diversas -cuando no divergentes- estrategias, dando una casuística más variada de lo que en principio se presupone (Cerdeño & Liebana, 1998, Pérez Juez, 2006). Se trata de productos que surgen de la aplicación de las más diversas técnicas: la musealización, el uso de señalética, de técnicas de interpretación y del *reenactment*, llegando incluso, a la reconstrucción *in situ* más o menos fidedigna de ese bien patrimonial. Los productos turísticos resultantes desarrollan sus correspondientes estrategias de *marketing*, de comunicación y de comercialización para captar turistas (Camarero & Garrido, 2004).

En varios países europeos, la gestión administrativa y económica de esos bienes patrimoniales incardinados en el mercado turístico, ha sido cedida por las administraciones públicas a pequeñas empresas formadas por profesionales del patrimonio como arqueólogos, gestores culturales o historiadores, creando verdaderos yacimientos de empleo en áreas tradicionalmente con escasa demanda laboral. La transmisión de estos modelos de gestión a México no está exenta de un gran debate, cuando no polémica, sobre las posibilidades y los desórdenes que puede crear esa gestión privada sobre el patrimonio cultural (Cortes, 2005; García Canclini, 1993; Peón, 2000; Tresseras, 2006).

Un ejemplo de esa polémica se da en el parque eco arqueológico de Xcaret, en la Riviera Maya, gestionado por un consorcio turístico que ha recurrido al patrimonio, el yacimiento maya de Xcaret, datado en el posclásico medio y tardío 1200-1550 dC, como mero enlace subjetivo para la creación de un parque tematizado. El caso es paradigmático en muchos sentidos, pues se oferta al turista una restitución y una forma de entender una realidad histórica, la cultura maya, que es un estereotipo preparado para atraer al turista.

Pero el caso del parque de Xcaret va más allá, puesto que esa supuesta reconstrucción de una cultura como la maya se ha cumplimentado con una supuesta incardinación de ésta en el entorno natural donde se ha creado el parque. Se trata de una zona de floresta selvática combinada con manglares, asentada junto a una caleta con un arrecife coralino, donde se localizan una serie de cenotes y cavernas, propias del medio cárstico que se da en la Península de Yucatán.

Se da así un binomio relacional entre un pasado histórico referenciado con unos restos arqueológicos y un entorno medioambiental. Esa relación promueve un entorno ideal de la cultura maya, en aras de un interés turístico que se comercializa con el nominativo de parque eco arqueológico. Se trata de una idealización medida y diseñada por el propietario del terreno y creador del parque, Miguel Quintana Pali, que además ha ido evolucionando desde su origen hasta la actualidad para adaptarse a las necesidades y demandas del mercado turístico que acude a la zona. Hay que añadir que esa idealización deviene casi mística, pues se la hace entroncar con las ideas del paraíso tropical, evasivo y soñado por los turistas, y se oferta como un lugar cargado de energías positivas, fruto de ese contacto con la cultura maya.

Como ya adelantábamos, esa incardinación deviene manipulada por el hombre con el ánimo de obtener un mayor apego a ese supuesto ideal turístico, evasivo y mágico. Se crea así, en este caso bajo el diseño de un arquitecto, un cronotopo cultural artificial, un universo discursivo y narrativo que organiza el mundo del turista, frente al de los mayas y su cultura, dándole una serie de categorías y dimensiones semánticas. De esa forma, el estereotipo juega un papel importante, ya que proporciona una cantidad específica de elementos semánticos que han de ser interpretados por el turista. Para todo ello se usa la preterización, la reconstrucción teatralizada en este caso, como estrategia para conseguir ese ideal. Es la emoción del retorno a un pasado idealizado, benévolo e incluso amistoso que, convenientemente tamizada por los filtros comunicativos y las estrategias de *marketing*, es consumida por el turista ávido de experiencias "auténticas" y evasivas (Batjin, 2000; Gustafsson, 2004).

Así, curiosamente, a nuestro entender, la creación del estereotipo y un retorno al pasado buscado por los promotores, vincula el producto turístico e incluso el

proyecto empresarial a la idea de modernidad, largamente atendida, creando uno de los tantos productos generados por ésta. Se trata de una modernidad espaciada representada por lo urbano, sinónimo de lo civilizado, que se enfrenta a un imaginario evasivo representado por esa idea del paraíso exótico que es visto como "lo otro", como un mundo deseado y es convertido en mercancía (Aoun, 2003). Un deseo articulado por una hiperrealidad y la simulación, donde un elemento patrimonial es un elemento más de ésta, y el espacio natural, un escenario incuestionable. Este hecho sitúa el parque eco arqueológico de Xcaret como algo próximo a un ejemplo de "no lugar", como diría Marc Augé (1996), propio de la sobremodernidad (Villota, 2005: 60). Además, esa modernidad y el estereotipo emitido conectan a Xcaret con una oferta globalizada de lo que desea el turista contemporáneo y que, con similares pautas, pudiera crearse en cualquier otro lugar (Roberston, 1995).

Así, vemos que el parque de Xcaret es, por tanto, un estereotipo con funcionalidad turística que, a su vez, deviene un instrumento ideológico de producción del exotismo y de la alteridad que, de forma indirecta, se resitúa en el mundo y en la interculturalidad contemporánea, refuncionalizando y dando un nuevo significado a un espacio natural que contiene vestigios arqueológicos de la civilización maya, en una área geográfica donde ese grupo indígena pervive activo (García Canclini, 2004).

Además, el parque de Xcaret, con sus estereotipos que buscan la autenticidad, se convierte en una mercancía que responde a las necesidades económicas, políticas e ideológicas de los miembros de las sociedades dominantes, ya sean los turistas o sus creadores. Y adecuándose a los postulados del postmodernismo, se transforma en un centro de consumo donde la vertiente visual y el uso de las industrias culturales tienen mucho que ver (Urry, 1995).

La transmisión de una supuesta autenticidad por parte de esa mercancía es la estrategia para poder lidiar en un entorno muy competitivo en el ámbito internacional y regional (MacCannell, 1976, 1992; Urry, 1990: 3; Santana, 1997: 59; Simon, 1997; Torres, 2002). Pero como es de sobras conocido, y Xcaret no es una excepción, lejos de la autenticidad potencialmente buscada, estos destinos turísticos ocultan y enmascaran las realidades sociales, culturales, políticas y económicas (Selwyn, 1996).

El factor humano en cuanto creador de este espacio es un elemento primordial, puesto que en este caso hace aparecer una serie de elementos a tener en cuenta y que marcan la evolución del propio proyecto y su capacidad de readaptación al devenir del mercado, los gustos cambiantes del visitante e incluso a la evolución ideológica de sus creadores. Todo ello ha sucedido en Xcaret, puesto que, desde sus inicios en 1992 hasta la actualidad, se ha transformado para adecuarse a los intereses de un cada vez más segmentado mercado turístico. Para ello, se han ido introduciendo diversos elementos.

El primero es la proximidad al mar y a una playa que permite vincular ese paraíso idealizado con las actividades turísticas que se creen propias de la zona donde se ubica, la Riviera Maya, y que otros operadores turísticos ofrecen, pero diferenciándose (Torres, 2002). Así, el uso de la playa aparece con la misma parafernalia de las existentes en los resorts turísticos de la zona, y se dará, e incluso magnificará, la presencia de cenotes para ofertar el baño, el buceo, el *snorkeling* y el recorrido submarino. Se introducirán especies animales y vegetales supuestamente autóctonas, cazadas en entornos de reserva natural alejados de Xcaret. Su presencia refuerza el entorno natural recreado y además, en algunos casos, es rentabilizada como atracción turística. De esa forma es posible ofertar el nado junto a delfines, o la visita a un mariposario específicamente creado para el parque, o más recientemente, el baño junto a tiburones ballena, por ejemplo.

En segundo lugar, la necesidad de captar a un público aún poco segmentado e incluso con perfiles de poca exigencia cultural y la propia idea de nacionalismo de los creadores, ha permitido un giro en Xcaret, pasando de lo maya a lo mexicano como eje vertebrador; pudiera parecer que lo maya ha devenido un elemento más de la mexicanidad. Las operaciones de ampliación del parque han ido en esa línea: se han construido elementos propios de otros momentos históricos, como la hacienda henequera, propia del s. XIX; se han creado escenografías de lo mexicano, como un recorrido por una supuesta mina de plata, recuerdo de las explotaciones coloniales de Guanajuato y Zacatecas; se ofrece diariamente un espectáculo de folklore mexicano con mariachis, danzas típicas, rancheros, etc, incluso se oferta una amplia panoplia de artesanías mexicanas. Se vende, así, una idea de un México ideal, turístico, lleno de color, folklórico y feliz,

que poco o nada tiene que ver con la realidad del país.

El tercer elemento tiene que ver con la oferta de ocio, centrada en la gastronomía y las actividades lúdicas, que da mucha importancia a la calidad en la atención al visitante. Una larga serie de servicios, duchas, alquiler de equipos, taquillas para ropa, vestuarios, lavabos, restaurantes de diversos tipos de comida e incluso una cava de vinos facilitan la actividad del turista en el parque, creando una sensación de seguridad y de confort que complementa el sentido evasivo que adquiere quien lo visita.

Finalmente, el parque de Xcaret plantea un dilema con relación a los efectos del turismo en el medio ambiente (Redclift, 2001: 121-133). Un análisis en detalle de la realidad del Estado de Quintana Roo en esa materia nos alerta que el papel del parque es ambivalente (Simon, 1997; Slater, 2003). Por un lado resulta una especie de válvula de escape puesto que, como parque que toma el medio ambiente como un elemento **turistizable**, actúa como canalizador de los flujos turísticos que, descontrolados, ocuparían espacios de características similares pero originales y no manipulados por el hombre. Ese sería el caso de la cercana reserva de la Biosfera de Sian ka'an, una de las mayores áreas de manglares del planeta. La existencia de Xcaret canaliza un turismo que quiere convivir con la naturaleza sin correr riesgos para su preservación. Crea un mercado laboral que de forma organizada puede operar en un tipo de turismo, el ecológico, sin las cortapisas que impone una reserva natural. Por otro lado, si seguimos considerando esa clave regional, Xcaret alerta de los desmanes que el turismo de masas ha producido en buena parte de Cancún y no pocas zonas de la ya saturada Riviera Maya, y se plantea como una alternativa al desarrollo turístico de la zona (Torres, 2002: 100).

## **Algunas características de Xcaret como producto turístico**

---

### **La ubicación**

---

■ El parque de ocio de Xcaret está situado en el municipio de Solidaridad, en el estado de Quintana Roo, uno de los tres estados de la península de Yucatán y el de mayor flujo de visitantes de México. En términos turísticos se localiza en la parte central de lo que se ha convenido en llamar "Riviera Maya". Esta región turística se desarrolla a lo largo del corredor geográfico que existe entre las poblaciones de Cancún y Tulum (Romero, 1997). De hecho, la proximidad relativa al gran polo turístico de Cancún, a unos 60 Km., siguiendo la carretera federal número 180 Cancún-Chetumal, y la cercanía con Playa

del Carmen, a 5 Km., un municipio en fase expansiva -100.383 habitantes y 23.428 habitaciones en uso en 2005 (INEGI, 2005)- garantizan un flujo de visitantes, ya sea de forma individualizada, a través de *tour operators* o agencias, o desde cruceros, que hacen del parque un lugar enormemente referenciado y bien posicionado dentro del contexto de la oferta de productos turísticos de la zona. Así, se entiende que en 2004 recibiese el 37,5% del total de visitantes de la zona (Ravelo & Estolano, 2004) y que en el año 2007 su flujo de visitantes fuese de 1.065.933 personas (Xcaret, 2008).

### **La morfología**

---

■ Xcaret, como parque de ocio, combina actividades recreativas diversas, aprovechando los recursos natu-

rales existentes de donde se ubica: 60 hectáreas de selva baja combinada con manglares, junto a una pequeña

caleta en medio de un kilómetro de litoral rocoso y coralífero; pero también utilizando una serie de recursos pseudo-naturales contruidos en el marco del proyecto edilicio de Xcaret.

El parque se inauguró en 1992 con un espacio inicial de 40 hectáreas, que se ha ampliado con el transcurso de los años. La construcción supuso una importante transformación del entorno prístino original. Los ejemplos son varios: el río de un kilómetro que discurre por el interior del parque y que sirve de marco a diversas actividades acuáticas lúdicas, originalmente eran dos riachuelos de apenas 500 metros, unidos entre sí por grietas, cenotes y cavernas. Este sistema hidrogeológico fue conectado, ampliado y abierto al aire libre; para ello se realizaron voladuras de algunas cavernas en su construcción inicial, para facilitar un mejor uso y disfrute de los visitantes. De igual forma, la serie de recorridos subterráneos que tiene el parque se hicieron aprovechando unas cavernas existentes en la zona, pero creando unas nuevas artificiales, conformando una red de cuatro kilómetros de túneles. También se desarrolló una estrategia de crecimiento del mínimo arrecife coralino existente, dotando al parque de un sistema arrecifal artificial que hoy, a manera de acuario, sirve de atracción turística y que, irónicamente, se ha convertido en un referente internacional (Sánchez *et al.* 2000). Posteriormente, se ha levantado un pequeño cerro artificial donde se ubica un típico campo santo y capilla de un pueblo mexicano. Éste se usa para el disfrute de los visitantes en días de tradiciones festivas señaladas, como el Día de Muertos, o es rentabilizado para el desarrollo de bodas de gente adinerada o famosa (citemos el caso de la reciente boda de la cantante mexicana Paulina Rubio). Curiosamente, el cerro se ha convertido en un nuevo accidente geográfico de una costa libre de relieves elevados y que sirve de referencia para la navegación deportiva.

Añadido a esos recursos naturales y pseudo-naturales, el proyecto incluyó la presencia de los restos de cinco estructuras del yacimiento arqueológico de Xcaret, restos que sirvieron de excusa para articular un discurso, donde el parque se convertía en un difusor y referente de los valores de “lo maya”. Ese planteamiento se apalancó, además, con la construcción *ex novo* de un poblado maya, de un juego de pelota inspirado en el yacimiento de Copan, Guatemala y el de Monte Albán, en Oaxaca, y con una serie de reconstrucciones con actores excesivamente periclitadas que redundaban y fortalecían ese

discurso efectista de un paisaje donde se reproducía “lo maya”.

Con el paso del tiempo, el discurso de “lo maya” se reconvirtió en uno que daba mayor valor a una supuesta idea de “lo mexicano”. De esa forma, a las ruinas del yacimiento maya, junto con las reconstrucciones de esa cultura, se añadieron otras como la mencionada capilla y campo santo mexicano o una hacienda henequera, construcción típica del siglo XIX en la península de Yucatán, el área geográfica donde se sitúa el parque. Los añadidos siguen hoy en día con la edificación de un aviario, una desfibadora de henequén y una destilería tequilera. Además, se han incorporado como elementos de esa mexicanidad las representaciones *in situ* de los rituales de los voladores de Papantla, originarios del estado de Veracruz, y la doble representación diaria del espectáculo Xcaret México Espectacular en una inmensa palapa, construcción propia de la zona, reconvertida en un tradicional palenque de espectáculos mexicanos donde dominan los trajes y danzas tradicionales ejecutados por cerca de 300 artistas, dando un sentido folklórico, periclitado y turistizado de la identidad mexicana.

Queda claro que la propia administración del parque era y es consciente de la recreación de una realidad ficticia que no acumulaba sólo elementos culturales, sino también naturales, y que además debía ser gestionada con el fin de obtener más atracciones para diversificar la satisfacción del visitante (Rodríguez, 2000:27).

Xcaret es, por tanto, una recreación de una realidad deseada, justificada proyectualmente. Su creador, Miguel Quintana Palí, acuñó el concepto de “arquitectura al llegar” para justificar la intervención de aquel entorno (Rodríguez, 2000; Howard, 2002, Lira, 2002). Según él: “Se trataba de un proceso de construcción que surge de la observación minuciosa del entorno y las características del suelo para provocar el mínimo de alteraciones”.

El diseño escondía un denodado esfuerzo e intento de adaptación de un parque a las demandas del ocio de masas en equilibrio con la preservación de un espacio natural. Un reto que, a pesar de los esfuerzos, ha claudicado ante la carga turística, en detrimento del entorno natural y el patrimonio. En definitiva, el espacio fue mutado por multitud de cambios debido a las obras que allí se practicaron, destruyendo buena parte del paisaje original de la zona (Rodríguez, 2000: 3).

## El papel de su creador: Miguel Quintana Palí

■ Xcaret se presenta como un proyecto pretendido largo tiempo, a la vez que único, si consideramos la formación de su creador, Miguel Quintana Palí, y que esconde la pertinaz insistencia del emprendedor convencido del modelo de negocio que pretende desarrollar. Nació en Boston en 1946, muy probablemente debido a los

quehaceres de su padre, Carlos Quintana (1912-1987), vinculado a la Comisión Económica de las Naciones Unidas para América Latina (CEPAL), de la que llegaría a ser Secretario Ejecutivo de 1967 a 1972. Se criará en ciudad de México, donde estudiará Ingeniería Química en el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de

Monterrey y cursará cuatro años de la licenciatura de Arquitectura en la Universidad Iberoamericana.

La actividad empresarial de Quintana Pali se inicia en 1979, a través de la comercialización de muebles y objetos de decoración en una tienda ubicada en el centro comercial de Plaza Satélite de Ciudad de México, creando seis años más tarde, la marca Pali. Esa iniciativa y la búsqueda de posibles clientes le pondrán en contacto con algunos de los operadores que construían Cancún a inicios de la década de los ochenta, y que serán claves para entender la gestación de Xcaret como parque ecológico entre 1986 y 1992. Hay que recordar que en esos años la zona de influencia de Cancún empezaba a ser vista como una zona de enorme potencial para el desarrollo de negocios turísticos (Martí, 1985).

En 1986, Quintana Palí compraba 5 hectáreas en una zona de selva con cenotes y manglares, conocida como "Rancho Xcaret". En un primer momento pensó en construirse una casa en las cercanías de uno de los cenotes (Rodríguez, 2000). Tras ese primer intento, proyectará una urbanización de 30 villas a manera de resort turístico, para después mudar el proyecto en el diseño de un parque de ocio. Esas dos operaciones y la necesidad de inversores le harán ponerse en contacto con diversos agentes urbanos que desde hacía una década operaban en Cancún y que en esos años iniciaban un proceso de expansión hacia el sur, es decir, desde Cancún hasta las ruinas mayas de Tulum (Cordova & García Fuentes, 2003: 122).

Entre esos agentes hay que destacar a los hermanos Óscar, Marcos y Carlos Constandze Madrazo y al arquitecto Román Rivera Torres, condueños de las hectáreas que Quintana Pali había comprado, pero a la vez, socios de la firma constructora RITCO y asociados, que años atrás había participado en la construcción del polo turístico de Cancún. Esta empresa estaba integrada, aparte de los citados, por el economista y contador público Francisco Córdova Lira. RITCO se fundó en 1974 y a lo largo de casi tres décadas realizó todo tipo de obra pública, vivienda, locales comerciales y, especialmente, diversos complejos turísticos en Cancún y su entorno. Destacan los de Solymar, Villas Nizuc, Cancún Playa, Omni, Flamingo, Plaza Nautilus y Plaza Caracol en Cancún. También ha realizado las propuestas urbanísticas de Akumal (1975), Puerto Morelos (1977), Puerto Juárez (1977) y las oficinas para el gobierno del estado de Quintana Roo en Cancún (1980).

En 1990, Quintana Pali presentó su proyecto de parque lúdico a esos agentes, pues quería comprar cerca de 60 hectáreas propiedad de éstos, amén de tratarlos de captar como posibles inversores de su proyecto. Esta transacción permitió constituir y delimitar los socios de la firma Promotora de Xcaret, SA de CV, gestora del proyecto del parque. Así, a la misma se asociaron, amén de Quintana Pali, los hermanos Constandse, con un 30% de la firma, quedando Rivera Torres y Córdova Lira al mar-

gen del accionariado de la firma. Este último, tiempo después, se vincularía al proyecto como director ejecutivo.

En diciembre de 1992, tras casi dos años de obras, se inauguró el parque de Xcaret. Coincidiendo con su puesta en marcha, Quintana Pali fundó Pixelpress, SA de CV, una empresa ubicada en Cancún y dedicada a la impresión y producción de folletos y revistas para el sector turístico. Ésta, actualmente, produce para el grupo Xcaret, los parques de Xel-há, El de Garrafón, para el grupo Dolphin Discovery y para algunas cadenas hoteleras de Cancún. En 1994, obtiene la concesión para el desarrollo de parque ecológico de Xel-há, en un temprano intento de reproducir el ya modelo exitoso de Xcaret. El mencionado parque lo desarrollará asociado también con los Constandse Madrazo y con el cuñado de uno de ellos, Francisco Cordova Lira, uno de los socios de RITCO que había quedado fuera de la operación de Xcaret. En 1997, asociado con su hermano Carlos, crea La Voz de México SA de CV. Se trata de un paso más en la consolidación de un modelo de negocio turístico basado en el control de las partes que forman parte de éste -en este caso la comunicación-. Desde esta empresa se realiza la edición en español del periódico *The Miami Herald*. También allí se produce la revista *Vive México*, dirigida por su hermana, Guadalupe Quintana Pali, y destinada al público turístico que llega a Cancún y a la Riviera Maya. Cuenta con un tiraje de 240.000 ejemplares anuales, distribuidos en 7.000 habitaciones de hotel. También desde la misma empresa se realizan los mapas guía y las guías de restaurante de Cancún y su zona de influencia, con una edición de 1.400.000 ejemplares anuales repartidos gratuitamente en el Aeropuerto Internacional de Cancún y en los principales lugares de alquiler de automóviles de la zona.

En el año 2000 adquirió, junto con una serie de accionistas, el rotativo *La Crónica de Cancún*, cambiándole el nombre por el de *La Voz del Caribe*. Dicha adquisición fue objeto de polémica, puesto que los propietarios eran el Grupo hotelero Oasis, su socio Marcos Constandse Madrazo y el Estado de Quintana Roo, gobernado en esos momentos por el controvertido Mario Villanueva Madrid, hoy encarcelado por sus vínculos con el narcotráfico. Al parecer, el diario se convirtió en un instrumento de difusión política y, tras el cambio de gobernador, en un instrumento empresarial de Quintana Pali, enfascado en esos momentos en una ardua polémica derivada de su voluntad de construir un muelle de cruceros en Xcaret (Prospero, 2008). Este tabloide cerró sus rotativas en 2005, tras el paso del huracán Wilma, por falta de inversión e interés de sus propietarios (Callejo, 2002; Guerrero, 2005). En 1999, en una vuelta de tuerca más para el control de los mecanismos del servicio turístico que representa Xcaret, creó Cultura y tradiciones de México, SA de CV, empresa dedicada a la gestión y programación del Teatro de Cancún, del que es propietario. Esa misma empresa gestionará, desde septiembre de 2001, el "museo tienda" La Casa del Arte Popular Mexicano. Ésta, dirigida por su hermana Guadalupe, es

una colección de 3.400 piezas de artesanías de todo México compradas *ex profeso*, que se exponían hasta hace poco en un local de 500 metros cuadrados en la zona de El embarcadero, en el Boulevard Kukulcán, cercano a la zona hotelera de Cancún. Esta iniciativa debe ser entendida más como una promoción y venta *in situ* de artesanías que como un centro cultural museístico, pese a tener un programa de visitas escolares. Según los administradores, de 2001 a 2007, ha sido visitada por más de 12.000 niños. Dicho complejo, hoy instalado en la hacienda henequera construida *ex novo* en Xcaret, mantiene una tienda de artesanías en el hotel Xcaret Flamenco, ubicado a escasos metros del parque temático y gestionado por el grupo español COMSA. Igualmente, Cultura y tradiciones de México actúa de proveedor de artesanías en las tiendas de los parques de ocio del grupo (Ochoa, 2004). En 1994, creó la ONG, Asociación Civil "Flora, fauna y cultura de México" que gestiona su hermana Guadalupe. Se trata de una entidad bajo el amparo del Grupo Xcaret, dedicada la concienciación y la promoción de los valores medioambientales a través de diversas acciones. Entre éstas destaca la gestión del Programa de Protección y Conservación de Tortugas Marinas de la Riviera Maya desde 2002, realizando cada año el "Festival de la Tortuga Marina" y actividades de gestión comunitaria, como por ejemplo la creación de un centro formativo en Chemuyil, con el patrocinio de Microsoft, la creación del parque de La Ceiba en Playa del Carmen, o la reforestación de manglares en la laguna de Nichupté, en Cancún.

Un análisis detallado de esta ONG descubre que cumple algunas funciones que forman parte del concepto integral de gestión turística creado por Quintana Pali. De una parte, se trata de un elemento más en la estrategia de comunicaciones y relaciones públicas de esta empresa que trata de integrar los conceptos de desarrollo sostenible y responsabilidad social en su funcionamiento diario (Molleda & Moreno, 2004). La colaboración tan estrecha con una ONG parece la forma más diáfana de apalancar más, si cabe, esos conceptos. De otra parte, cumple algunas funciones de difusión científica de lo que se realiza en los parques temáticos, e incluso mantiene actividades de seguimiento y control de un programa

de investigación desarrollado por una entidad pública, el CIQROO (Centro de Investigaciones de Quintana Roo) que, una vez desmantelada, le fue traspasado al grupo Xcaret, en 1993 (Arenas *et al.* 1997, 1998). Finalmente y de forma colateral, esa presidencia muestra una característica inherente al empresario exitoso en México: la necesidad de emprender acciones filantrópicas y de canalizarlas en la consecución de una imagen de empresa modelo.

Como vemos, más allá del parque ecológico de Xcaret subyace una trama de empresas destinadas a proporcionar suministros y servicios diversos al parque, destacando sobremanera el papel relevante de la comunicación y el *marketing*, elementos claves en la estrategia de ventas del parque (Molleda & Moreno, 2004). Todo ello ha hecho que, hoy en día, Miguel Quintana Pali sea una de las figuras más representativas del empresariado de Quintana Roo y de México. Amén de fundador y principal accionista del Grupo Xcaret, mantiene participación accionarial en la empresa que gestiona el parque de Xel-há, también en la Riviera Maya; y en el grupo Dolphin discovery, que gestiona el parque de El Garrafón, en Isla Mujeres, y el parque ecológico de Cañón del Sumidero, en Chiapa de Corzo, en Chiapas. Igualmente, de forma indirecta y a través de las relaciones con sus socios, tiene posición en mercados turísticos concretos que se dan en la Riviera Maya, como el de los delfinarios, los parques acuáticos, el turismo de aventura, etc.

Actualmente, la voluntad de construir un muelle de cruceros (*home port*) en las inmediaciones de Xcaret, en asociación con la línea de cruceros Carnival Cruises, lo ha llevado a la palestra pública en una larga polémica, desde 2000, que ha puesto en evidencia las formas de hacer de los constructores e inversores en esta zona de México desde la creación del proyecto de Cancún en 1974, y las relaciones que mantienen con el poder político (Prospero, 2008). Se trata de un proyecto que cuenta con todos los permisos federales y que fue paralizado por una fuerte polémica impulsada por grupos hoteleros de Cancún, que se oponían a la llegada de cruceros a la Riviera Maya por considerar que afectaría la ocupación de los negocios hoteleros de la ciudad.

## Un modelo empresarial

■ Con todo lo dicho, no resulta extraño que el grupo empresarial que ampara la gestión de Xcaret sea un referente tanto en el Estado de Quintana Roo como en la república mexicana, e incluso en el Caribe. En este sentido, en el año 2007 fue considerada la empresa líder en servicios turísticos del país (Olmedo, 2007: 36).

Este liderazgo tiene mucho que ver con una gestión empresarial que trata de cerrar el ciclo de procesos derivados del servicio turístico que ofrece. Unos procesos vinculados a la promoción, la comercialización, el *mar-*

*keting* y la comunicación de ese servicio. Prueba de todo ello es la serie de empresas subsidiarias, referenciadas en las líneas precedentes, que los gestores del parque han creado desde sus inicios hasta la actualidad, y que actúan agrupadas bajo el nombre de Grupo Xcaret.

Otro punto importante en la gestión del grupo Xcaret es un marco ideológico que tiene la voluntad de promover la sostenibilidad y el respeto al medio ambiente dentro de una empresa turística (Córdova, 2005, 2006). Así, en el organigrama de la empresa gestora del parque y de las

otras del grupo Xcaret directamente implicadas en la gestión de los parques de Xel-há y el de Garrafón, aparecen gerencias de desarrollo sostenible e incluso se articuló, a partir del año 2004, un comité de coordinación de las mismas. Se trata, en primer lugar, de una forma de apropiación del discurso ambientalista como justificación de las acciones de cambio del entorno natural con motivo de la construcción de los parques (Redclift, 2001: 125). En segundo lugar, se trata de una forma de proceder que deriva en la activación de capacidades para generar utilidades y conocimiento técnico propio. Por ejemplo, la existencia de un delfinario y la necesidad de mantener a los cetáceos ha derivado en el conocimiento y la cría de ejemplares en cautividad (Castelló *et al.*, 2007). En este apartado, el grupo empresarial se ha convertido en pionero y referente en la cría de delfines, pudiendo extraer beneficios de ese conocimiento en el mismo parque de Xcaret o en otros del grupo.

En tercer lugar, los planteamientos de sostenibilidad en las empresas del grupo derivan en una obligación de preservar la base ecológica de los parques en sus métodos de protección y prestación de servicios, como elemento para asegurar el futuro de la empresa.

En consonancia con éstos, el grupo empresarial, a través de ciertas estrategias a medio caballo entre la filantropía,

las relaciones públicas y la comunicación, interviene de diversas formas en el entorno socioeconómico donde se ubica. Todo ello ha hecho aflorar el concepto de responsabilidad social empresarial como una señal de identidad del grupo Xcaret. Una de las estrategias es a través del mecenazgo de programas de conservación ambiental instigados por la Asociación Civil Flora, Fauna y Cultura de México que, como hemos visto, se ha convertido en una herramienta en consonancia a las estrategias de la empresa, especialmente en materia de difusión social de los valores derivados de la sostenibilidad y la responsabilidad social empresarial. Asimismo, vertebra bajo la fórmula de convenio distintos proyectos de investigación con centros y universidades del país que están asociados a elementos existentes en el parque y con otros que afectan a la realidad regional. Este sería el caso de los convenios firmados con el Instituto de geofísica de la Universidad Nacional autónoma de México (UNAM) para el monitoreo de la calidad de los acuíferos cársticos de la zona norte de la península de Yucatán; los trabajos sobre la deriva de las larvas del Caracol rosa (*Strombus gigas*) por parte del Instituto Politécnico Nacional y del Florida Marine Research Institute, y de un programa de reproducción en cautividad del flamenco rosa de la Reserva natural de Río Lagartos, endémico de esa reserva e introducido en Xcaret.

## La red empresarial asociada

■ Conviene decir que, tras el desarrollo del parque eco arqueológico de Xcaret, aparece un grupo empresarial creado por el fundador de Xcaret que, de forma descentralizada, gestiona otros establecimientos de similares características en el Caribe mexicano, como los parques eco turísticos de Xel-há, también en Riviera Maya, El Garrafón, en Isla Mujeres, y el parque Xplor, que próximamente se inaugurará a 2 km. del de Xcaret. Además, mantiene vínculos accionariales con otras empresas turísticas como el Grupo Vía Delphi, gestora de cinco delfinarios en distintos lugares de la costa del Caribe mexicano y que suministra los delfines al parque de Xcaret; el grupo Alltournative, dedicado al turismo de aventura en la zona de Riviera Maya, que recientemente ha abierto el complejo de Río Escondido, cercano a Xcaret, donde se realizan visitas guiadas por un río subterráneo; y el grupo Dolphin Discovery, con delfinarios en Cozumel, Isla Mujeres y Puerto Aventuras, en el Caribe Mexicano;

en el Pacífico, en Nuevo Vallarta (Sealife Park Vallarta); en las Islas Vírgenes Británicas; Anguilla y Tortola, y hasta el año 2007, el Sealife Park Hawaii, en Oahu, Hawaii, vendido a Parques Reunidos, SA.

Tal como muestra la tabla 1 (ver página siguiente), la trama empresarial, aparte de mostrar la variedad de intereses económicos de los asociados al Grupo Xcaret, nos señala una capacidad para inferir mecanismos de atracción de visitantes que van más allá de los usados habitualmente. Esa capacidad atractora y dinamizadora del turismo explica el interés del grupo Xcaret en construir un muelle de cruceros en las inmediaciones del parque, algo que sin duda es beneficioso para los integrantes de la trama y los confronta a los empresarios hoteleros de Cancún, otra de las tramas empresariales con poder en la zona (Prospero, 2008).

## El patrimonio arqueológico existente en Xcaret

■ A nivel exclusivamente patrimonial, el parque contiene sitio un arqueológico propio de la cultura maya, con secuencias cronológicas del Clásico Tardío y del Posclásico Temprano y Tardío (600-900/1000 d. C., 900/1000-1200 d.C. y 1200-1550 d.C.).

El descubrimiento arqueológico de Xcaret se produjo en 1926, a raíz de la expedición de **Gregory Mason y Herbert, J. Spinden**, quien publicó las primeras noticias del sitio. En los años cuarenta, el arqueólogo aficionado norteamericano Loring M. Hewen prospectó la zona, evi-

**Tabla 1: Socios accionistas mayoritarios del grupo Xcaret y sus vinculaciones empresariales y políticas en 2007**

Nombre	Cargo en Xcaret (2007)	Vinculaciones anteriores y actuales	Relaciones políticas
Miguel Quintana Pali	Presidente y Director General	Tiendas de diseño de muebles Pali Cultura y tradiciones de México, SA de CV Pixelpress, SA de CV La Voz de México, SA de CV Asociación civil "Flora, fauna y cultura de México" Grupo Xel-Há Promotora Xel-Há, SA de CV	Su hermana, la oftalmóloga Lourdes Quintana Pali, está casada con José Ángel Gurría, ex secretario de Hacienda y Crédito Público durante la presidencia de Ernesto Zedillo (1994-2000). Actualmente es Secretario General de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE)
Carlos Constandse Madrazo	Consejero	Grupo Alquimia (socio) Fundación Gente por la Gente (presidente) Cruz Roja del Municipio de Benito Juárez (presidente) Asociación Amigos de Sian Ka'an (presidente) Grupo Xel-Ha, Promotora Xel-Há, SA de CV	Primo del dirigente nacional del PRI, Roberto Madrazo Pintado, Candidato presidencial en las elecciones de 2006
Marcos Constandse Madrazo	Consejero	Socio del Grupo Alquimia Prodes, SA de CV (1977) (Socio) Operadora Tabasco, SA de CV (1979) (Socio) Grupo Xel-Há, Promotora Xel-Há, SA de CV	Primo del dirigente nacional del Partido Revolucionarios Institucional (PRI), Roberto Madrazo Pintado, Candidato presidencial en las elecciones de 2006. Asociado con Madrazo cuando éste era diputado federal por Tabasco en las empresas de servicios funerarios Prodes y Operadora de Tabasco. Su hijo Marco Polo Constandse Córdova es director y productor de cine con cintas como Sultanes del Sur (2007) y Novenario (2008).
Oscar Constandse Madrazo	Consejero	Delfines Interactivos, SA de CV Miembro del Consejo estatal de la Unión de Empresarios para la Tecnología en la Educación, UNETE, A.C.	Primo del dirigente nacional del PRI Roberto Madrazo Pintado, Candidato presidencial en las elecciones de 2006.
Eduardo Albor Villanueva	Consejero	Grupo Dolphin Discovery Aventuras Discovery, SA de CV (socio mayoritario) Este grupo gestiona las marcas : Dolphin Discovery (delfinarios) Aqua tours (Tours y recorridos náuticos) The Lobster Dinner cruise (Crucero restaurante romántico) Caribbean Discovery, SA de CV Gestión del parque ecológico de El Garrafón (Isla Mujeres) Restaurante The Cove en Cancún Agencia de viajes Dtours.com en Cancún	
Marisa Steta Gándara	Dirección Comercial		Funcionaria de la Secretaria de Turismo, instancia dependiente del gobierno federal (1993-1998). Oficina de Visitantes y Convenciones (OVC) de Cancún ( Directora marketing) 1998-2007
Francisco Cordova Lira	Director ejecutivo de Xcaret hasta 2006	Grupo Alquimia (socio), Grupo Delphi (socio) Grupo Xel -Há Grupo Alltournative	Fundador del grupo político: "Amigos de Fox" Cuñado de Oscar Constandse Madrazo

Fuente: Elaboración propia.

denciando la potencia del yacimiento. No será hasta 1956 que E. Wyllys Andrews IV, bajo los auspicios del Middle American Research Institute de la Universidad de Tulane y en contacto con Hewen, realice los primeros trabajos arqueológicos propiamente dichos (Wyllys & Andrews, 1975). Éstos se prolongarán hasta su muerte en 1971 y serán retomados por su hijo Anthony P. Andrews, quién publicará los resultados en 1975.

La excavación arqueológica de gran parte de las estructuras, así como su consolidación, se inició en 1986 por parte del Instituto Nacional de Arqueología e Historia de México (INAH), coincidiendo en el momento en que Quintana Pali compró los terrenos donde se ubican parte de los restos, proyectando obras en el mismo. Las excavaciones que se prolongaron a lo largo de seis años y fueron dirigidas por María José Con.

La controversia entre el INAH y la promotora de Xcaret por el uso del patrimonio y su situación se hizo patente a lo largo del proceso de construcción del parque, llegando ambas partes a una solución, tramitada en un convenio de colaboración por el cual la Promotora de Xcaret donó una cantidad de 774.000 pesos al INAH, anualizada por el uso de los restos arqueológicos dentro del parque de ocio. Una solución que no ha evitado la polémica sobre el uso privatizado de parte de patrimonio cultural protegido por ley por el Estado mexicano, el cual tiene todas las competencias sobre el mismo.

Una breve aproximación histórica al yacimiento de Xcaret documenta unos primeros restos del Posclásico Temprano. Posteriormente, durante el Posclásico temprano y medio se constituyó en un sitio poblacional de cierta importancia por su carácter religioso y comercial.

Algunos investigadores indican que se trata de P'ol'e, una población citada en el Chilam Balam de Chumayel como la principal ciudad que recepcionaba la migración de Itza en Yucatán. Geográficamente, Xcaret estaba situado entorno a una caleta que sirvió de refugio y entrada a las embarcaciones de los comerciantes y pescadores locales y, por tanto, como un punto de intercambio comercial destacado.

En ese momento, el asentamiento aumentó su población, se construyó abundante arquitectura habitacional y se edificaron diversos templos del tipo Costa Oriental, muchos de ellos con altares internos y con decoración policroma, como será el caso del grupo hallado en Punta Venado, en los actuales terrenos de Calizas Industriales del Carmen (CALICA), vecinos del parque de Xcaret (VV.AA., 2006: 80); en concreto, el denominado Complejo Kisinah, donde existe el llamado templo Azul, con importantes murales policromos en azul maya, negro, amarillo, azul claro, y fondos blancos y grises con motivos ornamentales zoomorfos, geométricos, mitológicos y astronómicos (Xacur, 1990).

El yacimiento de Xcaret, formalmente, se divide en una serie de siete estructuras, quedando cinco de ellas dentro del parque de ocio.

En el complejo arqueológico de Xcaret se localizaron los restos de una capilla de ramada del siglo XVI, propia de las capillas de visita utilizadas por frailes itinerantes. En el subsuelo de la capilla se hallaron enterramientos de esqueletos de origen caucásico y maya. Estos vestigios, junto con la propia capilla, se nos revelan como uno de los primeros vestigios de la presencia española en el área (Wyllys & Andrews, 1975: 11).

## **Xcaret: usos del patrimonio arqueológico y recreaciones espectaculares**

■ Como ya hemos visto, el patrimonio arqueológico de Xcaret se presenta como un conjunto de cinco estructuras, que han sido consolidadas y limpiadas para su observación, y que cuentan con una señalética sencilla, basada en croquis y paneles explicativos. Se trata de la presentación que suele articular el INAH en todos los yacimientos arqueológicos abiertos a la visita del público.

Frente a ello, la empresa gestora del parque de Xcaret recurre a una utilización simplista de dicho patrimonio. Sólo será el eje vertebrador de algunas rutas guiadas que vienen a explicar el pasado histórico de la zona; rutas que forman parte de una línea de productos más general, donde se realizan otras actividades ligadas a los recursos pseudo-naturales creados en el parque (mariposario, del-finario, etc.) Se trata de productos preparados para ser asumidos por un perfil de público que acude al parque no tanto con ansias de conocer el patrimonio arqueológico, sino con ganas de pasar un día de diversión en las

diferentes atracciones naturales y pseudo-naturales que ofrece el parque (Cortes, 2005: 257).

Más allá de los restos patrimoniales, en Xcaret se opta por la recreación espectacular de la cultura maya, ya sea en forma de una supuesta ceremonia celebrada en un altar del pueblo maya de cartón piedra construido en el parque, ya sea en la ejemplificación de un juego de pelota, que no corresponde con ningún resto arqueológico del yacimiento, pero que se replica, construido *in situ*, a los de Copan o Monte Albán. Todo ello se integra en un macrospectáculo que diariamente se ofrece a los visitantes, donde la cultura maya se incardina en una serie de escenas que, a modo de pastiche, recogen los tópicos de "lo mexicano". El visitante asume así una visión de cómo era una población maya del posclásico medio, pero según los diseñadores del parque de Xcaret, no según la ciencia arqueológica (Mateos, 2007). Irónicamente, y probablemente, esa sea la mayor crítica que se le puede hacer a Xcaret: el patrimonio arqueológico

de la antigua P'ol'e queda mudo -apenas hay una sencilla señalética-, sin más uso que el ser contemplado, sin servir para la reconstrucción del pasado que acontece, con planeamiento militar y a horas señaladas, a escasos metros de éste.

Aun así, probablemente, el caso del patrimonio arqueológico de Xcaret ejemplifique las dinámicas que sobre el patrimonio cultural imperan en México, donde éste se defiende a ultranza de la privatización o del uso privado en aras de la propiedad estatal inalienable y de un malentendido nacionalismo, pero también, por miedo a los excesos que lo privado pueda cometer con él.

Esas dinámicas han impedido que ambas partes desarrollen una propuesta donde el patrimonio arqueológico tome valor por sí mismo. Esa dinámica se ejemplifica, entre otras cosas, en la falta de señalización de la taquilla de cobro del Instituto Nacional de Arqueología e Historia (INAH) que se halla en la zona adyacente a la entrada al parque eco arqueológico, en la falta de personal -sólo hay asignados dos funcionarios para cubrir los mismos horarios que los del parque-, y en la falta de medios y políticas de difusión específicas, aun existiendo un precio concertado, en torno a los 14 pesos en 2004, que se puede confrontar con los más de 600 pesos que cuesta la entrada al parque (Razo, 2004).

## La gestión de los visitantes del parque eco arqueológico de Xcaret

■ Por todo lo dicho, se puede intuir que el parque eco arqueológico de Xcaret es una empresa de servicios turísticos que gestiona un importante número de visitantes y que debe tener presente los costes de mantenimiento y las futuras inversiones para mejorar la calidad de su oferta. Desde el punto de vista de la gestión empresarial se han mencionado los valores entorno a la sustentabilidad empresarial que promueve la empresa. Éstos están íntimamente ligados a los valores de promoción de calidad y de mejora continua de los procesos de atención al visitante. La satisfacción del visitante aparece como la máxima preocupación y explica las continuadas reformas y mejoras que el parque de Xcaret ha sufrido desde sus inicios y aún actualmente.

Así, en el ámbito económico financiero, los recursos humanos son una parte importante en esos procesos de atención al visitante. Actualmente, Xcaret cuenta con 1586 trabajadores directos, con un índice de rotación del 25,5% (Xcaret, 2008); algunos de éstos se pueden considerar especializados o técnicos, puesto que interactúan en espacios como el delfinario, el mariposario, en la gestión de los sistemas de gestión del agua del parque, etc.

Otro aspecto a considerar es el retorno de las inversiones realizadas y los costes de mantenimiento inherentes en una instalación de ese tipo, que obligan a desarrollar planes de *marketing* y de comercialización ciertamente agresivos, en aras de captar el máximo número de visitantes. Eso implica un coste de entrada de 69 dólares o 50 euros para los adultos, y de la mitad para los niños. Esta tarifa es la denominada básica, existiendo otras variedades que suponen incrementos en la cifra señalada, puesto que incluyen diversas actividades a realizar dentro del parque. Se trata de actividades que implican el alquiler de equipos como es el caso, por ejemplo, del snorkeling o el buceo en el arrecife coralífero. Existen otras tarifas que incluyen un tour con hotel incluido por la Riviera Maya, con una duración de dos o tres noches.

Retornando a la tarifa básica, hay que decir que tiene un precio elevado si lo comparamos con la media salarial

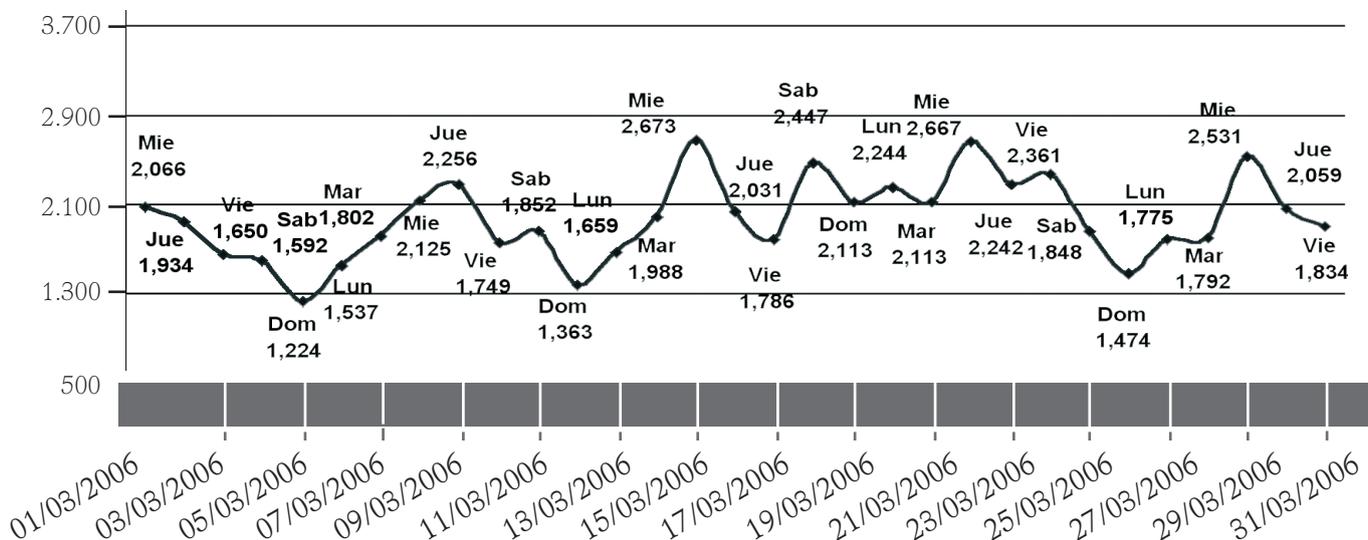
mexicana o quintanarroense. Se trata de un precio pensado para el turista que viaja a la Riviera Maya o a Cancún. Las cifras así lo apuntan, puesto que en 2007 sólo el 37% de los visitantes eran mexicanos; el resto eran turistas estadounidenses, canadienses, europeos y suizos.

En 2005, según datos de la propia empresa, la cifra era de 1.340.000 visitantes. En el ejercicio de 2007 fueron 1.065.933 los visitantes a Xcaret, creciendo un 21% con respecto al año anterior, y en 2008, la cifra se situó en los 1.073.471 visitantes. En 2004 se presumía una cifra de ingresos de 18 millones de dólares anuales (Razo, 2004: 68) y en 2007 se habían presupuestado inversiones por valor de 70 millones de dólares (Xcaret, 2008).

Un análisis en detalle de los visitantes a Xcaret nos permite deducir algunos comportamientos. La figura 1 nos muestra la periodificación de los visitantes al parque a lo largo de un mes, en concreto, en marzo de 2006. Como se puede observar, los momentos de mayor asistencia se dan en los días centrales de las semanas del correspondiente mes. Ello es debido a las periodificaciones, mayoritariamente de 7 a 9 días, de muchos paquetes turísticos que se ofertan para visitar la Riviera Maya, ya sean los vendidos en Estados Unidos y Canadá, ya sean ofertados desde Europa. Son los días centrales de esos periodos los que se destinan a la visita al parque, bajando la asistencia los días iniciales y finales de la semana, que se destinan a la llegada y la salida de México.

Ese hecho explica la agresividad en el *marketing* y promoción de la empresa, evidenciada en la notable presencia publicitaria del parque de Xcaret en hoteles, agencias de viajes, *tour operators* y otros establecimientos turísticos de Cancún y la Riviera Maya, e incluso en posiciones tan alejadas pero estratégicas como los set informativos ubicados en el aeropuerto internacional Benito Juárez -en México DF- y en el de Guadalajara. Esa agresividad también se da en las compras cerradas y negociadas que se efectúan en paquetes turísticos de *tour operators* extranjeros y en el segmento de cruceristas. El juego de las cifras de visitantes deja entrever una cuestión más a

**Figura 1. Distribución de los visitantes por día (Marzo 2006)**

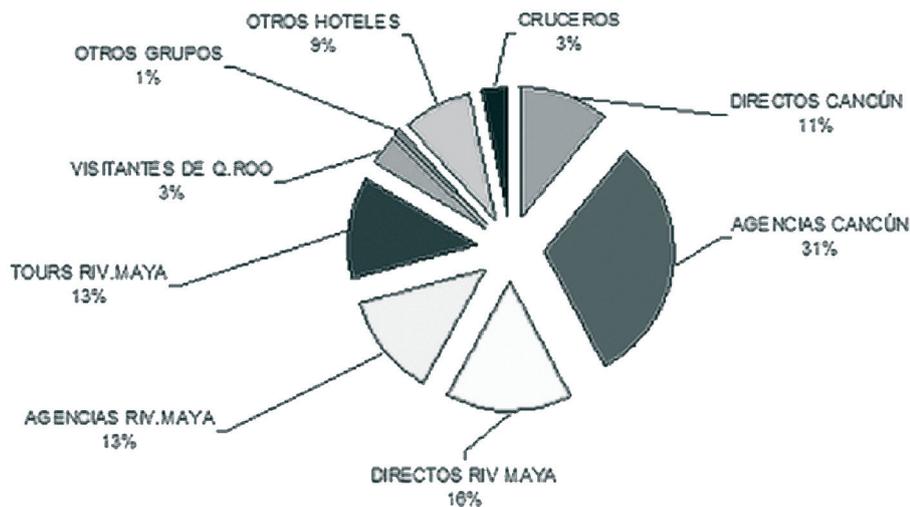


Fuente: Promotora Xcaret, SA de CV, 2006.

tener en cuenta: los canales de atracción de visitantes. La figura 2, tomando datos del mes de agosto de 2006, momento del año de mayor presencia en la zona, revela el peso destacado de las agencias de viaje de Cancún -el 31% de los visitantes llega por esa vía- y el de los paquetes organizados previamente por los *tour operators* na-

cionales y extranjeros y agencias que ofertan los resorts de la Riviera Maya -el 26%- . Una cifra a destacar y que tiene que ver con esa agresividad comercial es que el 27% de los visitantes a Xcaret son turistas que viajan a la zona libremente, una señal inequívoca del posicionamiento como servicio turístico que tiene Xcaret.

**Figura 2. Procedencia de los visitantes a Xcaret (Agosto 2006)**



## Conclusión

■ El parque eco arqueológico de Xcaret se nos revela como un ejemplo paradigmático de un servicio turístico fruto de la hibridación y la readaptación tanto de espacios naturales como de elementos patrimoniales en aras de una oferta turística concreta. Lo paradigmático en

Xcaret va más allá, ya que conceptualmente es un espacio donde “lo otro” se muestra al turista, donde lo tropical y su carga de evasión se apunta en un contexto natural que se acompaña de una amplia oferta de actividades lúdicas que lo ponen en coincidencia con las

estrategias del turismo de sol y playa propias de la Riviera Maya. A esa panoplia de actividades se acompañan otras que ponen en relación el entorno natural y los restos patrimoniales en aras de ese reconocimiento de la alteridad. En ello juega un papel destacado la recreación de elementos del pasado histórico, ya sea de la cultura maya vinculada con los restos arqueológicos existentes dentro del parque, ya sean otros elementos patrimoniales como una hacienda o un camposanto.

Pero la estrategia de Xcaret también debe considerar la captación de públicos en un entorno muy competitivo, un hecho que requiere de una agresividad comercial y de un claro posicionamiento de empresa, en este caso centrado en los valores del desarrollo sostenible y la responsabilidad social. Además, la propia trama empresarial gestada por el fundador de la empresa permite un con-

trol de los diversos mecanismos de atracción de visitantes y la dotación continuada de inversiones para incrementar esa presencia. A eso se acompaña una red de relaciones entre los socios del grupo que determinan el control de diversos segmentos turísticos que operan en la Riviera Maya. Finalmente, Xcaret mantiene una postura ambivalente como modelo de servicio turístico respetuoso con el medio ambiente y en su aplicación del desarrollo sostenible. Dadas las dinámicas de la zona pudiera ser un modelo que tiende a controlar los desmanes con el medio ambiente y presenta ciertas muestras de divulgación de lo ecológico. Sin embargo, considerando toda su operativa, se revela más como un ejemplo paradigmático de explotación más o menos controlada de dos de los mayores recursos disponibles en México: la diversidad natural y la riqueza cultural.

## Referencias

- Aguilar, A. (1999) Miguel Quintana, Xcaret y ocho años de continuo crecimiento. *Diario Reforma*. 9 marzo 1999.
- Aoun, S. (2003). *A procura do paraíso no universo do turismo*. São Paulo: Papirus editora.
- Arenas, A., Ríos, E. Sánchez Segura, M., Raigoza, R. (1997) The sea turtle program of Xcaret, the eco-archeological park in Quintana Roo, México. *Proceedings 17 th. Annual sea Turtle Symposium*, 4-8 marzo 1997, Orlando.
- Arenas, A., Raigoza, R., Sánchez, R. (1998) Comparison of growth curves for sea turtles of two nest in captivity and follow of evolution of living tag technique in green turtles chelonia Mydas at Xcaret ecoarcheological park. *Proceedings 18th International Symposium on sea Turtle biology and conservation*. 3-7 marzo 1998 Mazatlan, México.
- Audefroy, J. (2007) Construcción de riesgos: Los megaproyectos en México. *Ciudades, 79, Formas, estructuras y procesos económicos urbanos*: 54-62.
- Augé, M. (1996). *Los no lugares. Espacios del anonimato*. Barcelona: Gedisa.
- Batjain, M. (2000). *Yo también soy. Fragmentos del otro*, México DF: Taurus.
- Callejo Anzures, J.A. (2002) *De Cancún a Almoloya: El Imperio Roto de Mario Villanueva*. México DF: Océano Grupo Editorial, S.A.
- Camarero Izquierdo, M.J.& Garrido Samaniego, M.J. (2004). *Marketing del patrimonio cultural*. Ed. Pirámide, Madrid, 2004, 264 p.
- Castelló, H., Alaniz, Y. Vega, C. (2007) *Los delfinarios en México. Un informe crítico*. 43 p.
- Cerdeño, M<sup>a</sup>.L.& Liébana, D.(1998) Rentabilidad de los yacimientos arqueológicos. *Revista de Arqueología*, 205: 30-39.
- Cook A. (2004) The Use and Abuse of Historical Reenactment: Thoughts on Recent Trends. *Public History. Criticism*. Vol. 46, 3: 487-496.
- Cordova Lira. F. (2006) Educación para el desarrollo. *En IV Simposio de responsabilidad social en las Américas*. Julio 2006, Desarrolladora de turismo sustentable, SC (DTS)
- Cordova Lira. F. (2005) Aprovechando el potencial de los mercados verdes. *Industria Turística*. En *Mexico Investor Forum*, Mexico City, Octubre 2005.
- Cordova Ordoñez, J & García Fuentes, A. (2003) Turismo, globalización y medio ambiente en el Caribe Mexicano. *Investigaciones geográficas*. 52, Diciembre 2003, UNAM.
- Cortes de Brasdefer, F. (2005) El parque ecoarqueológico de Chakanbakán, Quintana Roo, México. En *VV.AA: Lineamientos y limitaciones en la conservación. Pasado y futuro del patrimonio*. México DF: UNAM.
- Donaire, J.A. (1998) La reconstrucción de los espacios turístico. La geografía del turismo después del fordismo. *Sociedade e Território, Revista de estudos urbanos e regionais*, 28. Porto, Portugal.
- Donaire, J.A. (2008) *Turisme cultural. Entre l' experiència i el ritual*. Bellcaire d' Empordà: Edicions Vitel-la.
- García Canclini, N. (1993) Los usos sociales del patrimonio cultural. En *El patrimonio cultural de México*, Florescano, E. (Comp.) pp. 41-61. México DF: Fondo de Cultura Económica-CNCA.

- García Canclini, N. (2004). *Diferentes, desiguales y desconectados. Mapas de la interculturalidad*. Barcelona: Gedisa
- Guerrero, S. (2005) Los negocios de Miguel Quintana Pali con el ex gobernador Mario Villanueva. *Expresión Libre*, 1 de junio de 2005.  
[http://www.expresionlibre.org/site2/editoriales/salvador\\_002.php](http://www.expresionlibre.org/site2/editoriales/salvador_002.php)  
[Fecha de consulta:12/10/2008]
- Gustafsson, J. (2004) El cronotopo cultural, el estereotipo y la frontera del tiempo: la preterización como estrategia de representación del Otro. *Cultura, lenguaje y representación, Revista de estudios culturales de la Universidad Jaume I*, 1:137-147.
- Howard G. (2002) Buscador y diseñador de ideas. *El Universal*, 21 de enero de 2002.
- INEGI (2005) *Principales resultados por localidad 2005 (ITER)*. Aguascalientes: Instituto Nacional de Estadística y Geografía.
- Lira, R. (2002) Miguel Quintana Pali, inventor de paraísos. *Casas & Gente* 163.
- Maccannell, D. (1976) *The Tourist: A New Theory of the Leisure Class*. New York: Schocken.
- Maccannell, D. (1992) *Empty Meeting Grounds*. New York: Routledge and Kegan Paul.
- Martí, F. (1985) *Cancún: Fantasía de banqueros*. México DF: Editora Uno.
- Mateos Vega, M. (2007) INAH: Xcaret propone una versión hollywoodiense de la cultura maya. *La Jornada*, 26 de enero de 2007.
- Mendoza, G. (2008) Xcaret: una joya de México. *Habitat, Arquitectura, diseño, interiorismo*. 24.
- Molleda, J.C. & Moreno, A. (2004) Relaciones públicas y desarrollo sostenible. Estudio del caso del grupo Xcaret en México. *I Congreso Internacional de investigación y relaciones públicas*, Sevilla, 17-18 de noviembre.
- Ochoa, S. (2004) De tal palo tal astilla. *Latitud 21, lideres y negocios del Caribe Mexicano*, 15 junio de 2004.
- Olmedo Gutiérrez, R. (2007) ¿Quién es quien en el turismo nacional? *Revista Mundo Ejecutivo*. Agosto 2007: 29-37.
- Peon, L. (2000) Gestión privada para el aprovechamiento del patrimonio edificado. *6º Taller de imagen urbana en ciudades turísticas con patrimonio histórico*. Campeche (México), 9 a 13 de febrero de 2000.
- Pérez Juez Gil, A. (2006) Gestión del patrimonio arqueológico. Barcelona: Ed. Ariel.
- Prospero, V. (2008) Compás de espera. *Latitud 21, lideres y negocios del Caribe Mexicano*. 67, octubre 2008
- Ravelo, A & Estolano, D. (2004) *Estudio de Mercado Permanente para el Estado de Quintana Roo como Destino Turístico Marzo 2003-Febrero 2004*. Universidad La Salle Cancún. Instituto de Investigaciones Turísticas. 44 p.
- Razo Ruiz, A.L. (2004) *La administración del patrimonio cultural. El caso de Xcaret, Quintana Roo*. Tesis de maestría de ciencias sociales aplicadas a los estudios regionales. Universidad de Quintana Roo, diciembre, 2004.
- Redclift, M. (2001) Changing nature. The consumption of space and construction of nature of the Mayan Riviera. Cohen, M. & Murphy J. *Exploring sustainable consumption. Environmental policy and social sciences*. Vol 1, Emerald Group Publishing, pp.121-133.
- Roberston, R. (1995) Glocalization: time-space and homogeneity-heterogeneity. En Feartherston, M.; Lash, S.; Roberston, R. (Comp.) *Global Modernities*. Londres: Sage.
- Rodríguez, P. (2000) *Xcaret*. Promotora Xcaret, SA de CV.
- Romero Mayo, R. I. (1997) Dilemas del turismo ecológico en el Caribe mexicano: tenencia de la tierra y participación social en el corredor turístico Costa Maya. *Revista Mexicana del Caribe*. 4: 80-128.
- Sánchez M.; Jordan E., Raigoza R. (2000) Development of created coral reef habitats at Xcaret Aquarium. *Bulletin de l'Institut océanographique (International Aquarium Congress n°5, Monaco, 20/11/2000)* 2:187-192
- Santana, A. (1997) *Antropología y turismo*. Barcelona: Ariel.
- Selwyn, T. (Ed.) (1996) *The tourist image: myths and myth making in tourism*. London: John Wiley and Sons.
- Simon, J. (1997) *Endangered México*. Londres: Latin American Books.
- Slater, C. (Ed.) (2003) *In Search of the Rain Forest. (New Ecologies for the Twenty-First Century)* Duke University Press pp.18-25.
- Torres, R. (2002) Cancun's tourism development from fordist spectrum of analysis. *Tourism Studies*, 1 Vol 2:87-116.
- Tresserras, J.J. (2006) Gestión pública privada del turismo cultural y el desarrollo comunitario. *VIII Congreso Nacional de Turismo y II Congreso Internacional de Investigación Turística*, Monterrey (México), junio 2006.
- Urry, J. (1990) *The Tourist Gaze. Leisure and Travel in contemporary Societies*. London: Sage.
- Urry, J. (1995) *Consuming Places*. London: Routledge.

- Vanessa. A. (2004) What Is Reenactment? *Criticism* - Volume 46, 3: 327-339.
- Villota Peña, J. (2005) En busca del paraíso: la persistencia de "lo otro" y el espacio encubierto de la modernidad. *Anales de la Universidad Metropolitana* 1: 59-79.
- VV.AA. (2006) Los Mayas, Rutas arqueológicas: Yucatán y Quintana Roo. *Revista de arqueología mexicana*. 21 Septiembre 2006.
- Wylllys Andrews, IV, E. & Andrews, A.P. (1975) *A preliminary study of ruins of Xcaret, Quintana Roo*. Middle American Research Institute of Tulane University, 40.
- Xacur, J.M. (Dir) (1990) *Enciclopedia de Quintana Roo*, Vol. 9, Chetumal.
- Xcaret. (2008) *Amar México, Balance social, ambiental y cultural*. Ejercicio 2007.

## Nota biográfica

---

■ Martín M. Checa-Artasu (Barcelona, 1969) es Doctor en geografía humana por la Universidad de Barcelona, Máster en dirección y administración de empresas (MBA) por Universidad Politécnica de Cataluña y Licenciado en Geografía e Historia, especialidad arqueología, por la Universidad de Barcelona. Ha sido docente en la Universidad de Quintana Roo y en el Instituto Tecnológico y de Estudios superiores de Monterrey (Campus Puebla). Es profesor investigador en el Centro de Estudios de Geografía Humana del Colegio de Michoacán.

## Contacto:

---

Martín Manuel Checa-Artasu  
Colegio de Michoacán  
Centro de estudios de geografía humana  
Cerro de Nahuatzen, 85, Jardines del Cerro Grande  
59379 La Piedad  
México  
checa@colmich.edu.mx