

LIMA TOURS, TURISMO Y CRISIS SOCIOPOLÍTICA: LA GESTIÓN DE UN TOUR OPERADOR EN CONTEXTOS CAMBIANTES (PERÚ, 1980-2011)

Fernando Armas Asíñ^A



ARTICLE INFO	RESUMEN
<p>Article history: Received: Jul, 22nd 2024 Accepted: Sep, 20th 2024</p>	<p>Objetivo: El trabajo pretende describir y analizar, para fines del siglo pasado e inicios del actual, los problemas internos y externos que tuvo que enfrentar un operador de viajes en el Perú: Lima Tours, que ha sido y es relevante en el mercado local.</p>
<p>Palabras clave: Empresa Familiar; Mayorista; Tour Operator; Perú; Turismo Receptivo.</p>	<p>Método: La metodología adoptada para esta investigación es de tipo cualitativo, bajo un enfoque histórico. Está basada en entrevistas a los implicados, y la revisión de diversas fuentes primarias (periódicos, revistas e informes de la época) y secundarias (como libros y artículos), las que analizadas históricamente han permitido la redacción del texto en función a los objetivos planteados.</p>
	<p>Resultados y Discusión: Se estudia, en una época de desarrollo del turismo y de los grandes mayoristas de viajes en el mundo, la importancia de la crisis económica y la violencia política peruana de fines del siglo pasado, así como los problemas de conducción de la empresa por parte de la familia propietaria. Plantea las diversas estrategias desarrolladas para sortear las dificultades, y examina las principales claves que permitieron evitar su quiebra y conseguir su consolidación.</p>
	<p>Originalidad/Valor: La investigación puede contribuir a delinear ciertas características de gestión desarrolladas por las empresas peruanas de turismo, en el contexto de una crisis social, violencia política, transformaciones de mercado y recambio generacional.</p>
	<p>Doi: https://doi.org/10.26668/businessreview/2024.v9i10.4984</p>

LIMA TOURS, TOURISM, AND SOCIOPOLITICAL CRISIS: THE MANAGEMENT OF A TOUR OPERATOR IN CHANGING CONTEXTS (PERU, 1980-2011)

ABSTRACT

Objective: This work aims to describe and analyze, focusing on the late 20th century and early 21st century, the internal and external challenges faced by a travel operator in Peru: Lima Tours, which has been and continues to be significant in the local market.

Method: The methodology adopted for this research is qualitative, with a historical approach. It is based on interviews with those involved, as well as a review of various primary sources (newspapers, magazines, and reports from the period) and secondary sources (such as books and articles). These sources, analyzed historically, have enabled the drafting of the text according to the objectives set.

Results and Discussion: During a period of tourism development and the rise of major travel wholesalers worldwide, this study examines the importance of the economic crisis and political violence in Peru at the end of the last century, as well as the management problems faced by the family-owned business. It outlines the various strategies developed to overcome these difficulties and explores the key factors that prevented bankruptcy and led to the company's consolidation.

Originality/Value: The research may contribute to outlining certain management characteristics developed by Peruvian tourism companies in the context of social crisis, political violence, market transformations, and generational change.

Keywords: Family Business, Wholesaler, Tour Operator, Peru, Inbound Tourism.

^A Doctor en Filosofía y Letras (Historia). Universidad del Pacífico. Departamento Académico de Humanidades. Lima, Perú. Correo electrónico: armas_fa@up.edu.pe Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-7050-1423>

LIMA TOURS, TURISMO E CRISE SOCIOPOLÍTICA: A GESTÃO DE UM OPERADOR TURÍSTICO EM MUDANÇAS DE CONTEXTOS (PERU, 1980-2011)**RESUMO**

Objetivo: O trabalho tem como objetivo descrever e analisar, no final do século passado e início do atual, os problemas internos e externos que uma operadora de viagens no Peru teve que enfrentar: a Lima Tours, que foi e é relevante no mercado local.

Método: A metodologia adotada para esta pesquisa é qualitativa, sob abordagem histórica. Baseia-se em entrevistas com os envolvidos, e na revisão de diversas fontes primárias (jornais, revistas e reportagens da época) e secundárias (como livros e artigos), que, analisadas historicamente, permitiram a redação do texto com base sobre os objetivos declarados.

Resultados e Discussão: Estuda, em um momento de desenvolvimento do turismo e dos grandes atacadistas de viagens no mundo, a importância da crise econômica e da violência política peruana no final do século passado, bem como os problemas de gestão da empresa pela família proprietária. . Apresenta as diversas estratégias desenvolvidas para superar as dificuldades e examina as principais chaves que lhe permitiram evitar a falência e alcançar a sua consolidação.

Originalidade/Valor: A pesquisa pode contribuir para delinear certas características de gestão desenvolvidas pelas empresas turísticas peruanas, no contexto de crise social, violência política, transformações de mercado e mudança geracional.

Palavras-chave: Empresa Familiar, Atacadista, Operador Turístico, Peru, Turismo de Entrada.

1 INTRODUCCIÓN

El estudio sobre el sector turismo, desde una perspectiva histórica, ha merecido atención desde fines del siglo pasado. Se ha analizado sus orígenes y desarrollo a mediados de siglo, con su consecuente masificación y segmentación de mercados, tanto en Estados Unidos como en Europa (Baranowski & Furlough, 2001; Boyer, 1999; Gordon, 2002; Löfgren, 1999; Shaffer, 2001). A estos estudios más amplios, se han sucedido estudios desde un enfoque de la historia económica, que han explorado la transformación de los servicios específicos que conforma la cadena del sector en distintos países, como la conformación de los modernos hoteles, así como de la importancia de los medios de transportes -trenes, autos, aviones-, guías y medios publicitarios, y por cierto de las agencias de viajes (Cirer Costa, 1999; Giuntini, 2022; Tissot, 1990 y 2003; Vidal, 2009; Whitey, 1997). En este último aspecto, se ha descrito los inicios de estas, con la creación de Thomas Cook & Sons, American Express Company, entre otras, así como la creación de los primeros gremios mundiales (Acerenza, 2012; Tissot, 1990; Whitey, 1997). También se ha estudiado la aparición de los primeros mayoristas -que estructuran y venden masivamente paquetes en cuya implementación trabajan operadores locales, así como hoteles, empresas de transportes, restaurantes y otros-, particularmente en Estados Unidos en la década de 1920, como fue el caso de Exprinter Travel Service; así como la transformación a mediados del siglo XX de dicho mercado, con el ingreso de grandes corporaciones que introdujeron técnicas de publicidad, mercadotecnia, financiamiento, y

formas de integración de empresas no relacionadas y relacionadas que revolucionaron las concepciones empresariales (Acerenza, 2012).

En el caso de América Latina, igualmente han surgido en los últimos años estudios sobre la historia del turismo por países y a nivel regional, aunque describiendo de manera general a las empresas involucradas en el sector, como los hoteles, empresas ferroviarias y otros (Armas, 2018; Bruno, 2012; Cunha, 2005; Pastoriza, 2002; Piglia, 2014; Yañez, 2021). En el caso específico de las agencias de viajes, no han merecido mucha atención histórica, salvo en Brasil, donde aparte de estudios desde la perspectiva de la gestión del conocimiento, y el género y la familia (Antonio et. al. 2011; Meira y Silva, 2016; Tomio y Ullrich, 2011), se las ha estudiado como empresas familiares desde la perspectiva de la sucesión generacional y el conflicto (Jesús, Machado y Jesús, 2009; Meira y Carvalhal, 2013). Para México, Centroamérica y el Caribe, solo hay menciones cuando se alude a su relevancia en la gestión de los flujos de visitantes (Berger, 2006; Sheller, 2002; Schwartz, 1997; Wood, 2021). Este desinterés llama la atención, tomando en cuenta su importancia en el desarrollo del turismo receptivo, al organizar la cadena de empresas involucradas en el desarrollo de los paquetes turísticos tomados por los visitantes. Recién esto parece romperse, bajo el enfoque de la historia empresarial (Armas, 2024).

A estas carencias, se le une la de los estudios que tomen en cuenta el desarrollo del turismo en el contexto de crisis económicas o violencias políticas, que en el caso de América Latina fueron muy recurrentes a fines del siglo pasado. Se ha estudiado desde una perspectiva de la sociología y el turismo los efectos del narcotráfico, las guerrillas y la crisis social en el riesgo inherente y la caída de los flujos de visitantes internacionales (Bringas & Verduzco, 2008; Domínguez et al., 2003; Fernández Ávila, 2002; Gómez Alvira, 2016; Jaramillo, 2006; Gómez Tobón, 2002; Van Broeck, 2002). Igualmente, desde una perspectiva económica, los efectos de las crisis económicas, así como la problemática de la recuperación turística tras una crisis (Godoi & Arendit, 2009; Morales, 2009; Monti, 2011). Para el caso del Perú ha existido una aproximación general al impacto del terrorismo en el turismo (Armas, 2018; Rice, 2018), aunque también del impacto específico y simultáneo de la crisis económica, violencia política y epidemia sanitaria sobre este (Armas, 2021).

Así, tomando en cuenta lo planteado, este estudio pretende trabajar a un operador de turismo local, Lima Tours, que actualmente es uno de los operadores peruanos más importantes, parte del grupo de empresas de un mayorista europeo global, pero que en siglo pasado fue creado y estuvo en manos de una familia peruana. Nos interesa analizar, entre 1980 e inicios de la década de 1990, en el marco de la crisis política y económica que vivió el Perú y que afectó

al sector del turismo, cómo la empresa enfrentó estos retos, sus estrategias desarrolladas, así como también estudiar los problemas internos que adicionalmente debió afrontar, relacionados a la gestión de la segunda generación familiar de propietarios. El periodo de trabajo va de 1980, en que comenzaron sus problemas antes dichos, hasta 2011, en que la empresa fue vendida.

Creemos que este artículo puede contribuir al análisis de las empresas de turismo en América Latina, en contextos de crisis por factores exógenos o endógenos, y su capacidad de sobrevivencia; así como al análisis de empresas familiares y sus capacidades para superar situaciones cambiantes. En una región donde una fracción muy pequeña de estas sobrevive en el largo plazo, estudios como el propuesto pueden ayudar a comprender la capacidad de resiliencia empresarial.

Esta investigación es cualitativa e histórica, basada en un enfoque de historia empresarial y de empresas familiares, que en los últimos años ha merecido diversas reflexiones a nivel latinoamericano (Dávila 2013; Fernández & Lluch, 2015; Lluch et al., 2021). Utiliza diversas fuentes primarias -entrevistas a miembros de la familia que gestionaron la empresa, periódicos de la época, informes económicos- y secundarias -libros y artículos-, buscando responder a nuestros objetivos.

2 RESULTADOS Y DISCUSIONES

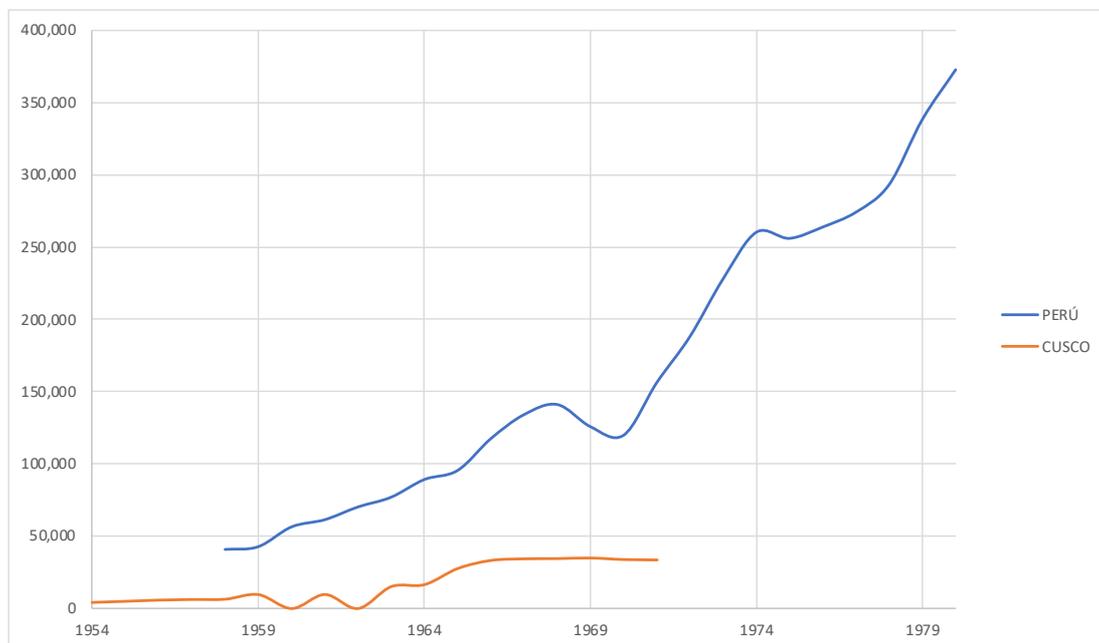
2.1 DESARROLLO DEL TURISMO EN EL PERÚ

Entre 1950 y 1980 se desarrolló el sector del turismo en el Perú. Tras la segunda guerra mundial eran unos pocos miles los extranjeros, y otros tanto los nacionales, que recorrían los lugares de atracción, ya entonces concentrado en el surandino -Cusco, Arequipa y Puno-, y en la ciudad de Lima y sus alrededores. Pero el desarrollo de los medios de transportes -el avión a reacción de amplio fuselaje, que permitió cómodos traslados de Estados Unidos a Sudamérica o desde Europa, cruzando el Atlántico-; el fuerte crecimiento económico de esas regiones; la ampliación de una sólida clase media dispuesta a viajar; la consolidación de grandes mayoristas que ofrecían paquetes de viajes, accesibles, y organizaron en el Perú y la región a los integrantes de la cadena de servicios -operadores locales, empresas aéreas, terrestres, marítimas u hoteles, entre otros-, hicieron posible el crecimiento del número de los visitantes. También el Estado, como en otros países, con su publicidad intensa en el mundo, y los apoyos a las empresas locales, ayudó (Armas, 2018; Khatchikian, 2000). Lo cierto es que el turismo receptivo

(extranjeros que visitan un país) creció mucho, pasando de unos 40 mil en 1958 a más de 372 mil visitantes en 1980 (Gráfico 1). Ello permitió que hacia 1979 del total un 36,2% procediera de Europa -mayormente de Alemania, España, Francia y Gran Bretaña-, 21% de Norteamérica, 31% de los países vecinos de Sudamérica y una cuota marginal, pero creciente, del Japón. Igualmente era notorio la segmentación de la edad del visitante, inclinado a un público adulto (MICTI 1980, 43). Cusco (y el sitio arqueológico de Machupichu) como el surandino, en general, era el lugar de destino por excelencia, seguido de Lima y los lugares al sur de ella - como el departamento de Ica-

Figura 1

Evolución del turismo receptivo. Perú y Cusco, 1950-1980 (cantidad de personas)



Fuente: Armas, 2018; MICTI, 1980.

2.2 LIMA TOURS EN EL CONTEXTO DEL MERCADO PERUANO

En 1980 Lima Tours estaba posicionado como el primer operador peruano en el manejo de este turismo receptivo. Le seguían otras empresas locales, como Cóndor Travel, Kinjyo Travel Service y Dasa Tour. En turismo egresivo (personas locales que visitan el exterior), también participaba, pero no era el sector de su mayor atención, donde desde 1981 primaría la agencia de viajes Creditours. Todas ellas eran empresas familiares que, en la época de desarrollo del turismo contemporáneo entre 1950 y ese año, se crearon, aunque de las 331

agencias entonces existentes, solo once eran operadores de dimensiones nacionales, pues las otras se dedicaban a la venta de pasajes (MICTI, 1980, pp. 115 y 121; 1981; 1993, cuadro 4.1).

En 1980 Lima Tours, Cóndor Travel y Kinjyo controlaban el 90% del turismo receptivo, organizando cadenas locales de servicios, que incluían hospedajes, transportes, restaurantes y agentes regionales encargados de las excursiones, *city tours*, etc. (Rodríguez, 1984, pp. 70 y 80). Trabajaban en estrecha relación con los grandes mayoristas globales (como Wright Way Tours, American Express, Olson Travel o Il Ventaglio, por ejemplo). Organizaban y desarrollaban propuestas de paquetes para diversos lugares del país, se los vendían, y estos los incorporaban y promocionaban en sus catálogos de ofertas para sus clientes americanos o europeos.

Sin embargo, Lima Tours, fundado en 1956 por Eduardo Arrarte Salame, se distinguía no solo como el operador local con mayores volúmenes de ventas, sino también lo era en tamaño, manejo organizacional, propuestas de viajes y mercadeo (Armas, 2024). Contaba en 1981 con 180 trabajadores, que laboraban en un edificio propio en el Centro Histórico de Lima, y dos oficinas en los mesocráticos distritos de San Isidro y Miraflores de la misma ciudad. Contaba además con una oficina de operaciones en la ciudad del Cusco y otras tres con socios locales en Arequipa, Puno e Iquitos -en el surandino y el oriente amazónico peruano-. Si contabilizamos a los empleados de las empresas satélites, el número total de trabajadores llegaba a 500¹. Tenía 24 gerentes, distribuidos en un gerente (el presidente y fundador, Eduardo Arrarte Salame, lo ejercía), seis gerentes de direcciones, y otros en dependencias de segunda línea. El edificio principal, inaugurado en 1981, era el símbolo de 25 años de crecimiento ininterrumpido, que había posicionado su nombre en círculos internacionales y locales. De cuatro pisos con salas de reuniones, auditorio, cafetería y restaurante, parqueo, y oficinas con sistemas computarizados, estaba decorado con colecciones artísticas prehispánicas y contemporáneas, habiendo costado 20 millones de dólares de la época. Fue inaugurado por el presidente del Perú y les permitía concentrar en un mismo espacio diversas divisiones. Era la primera operadora peruana en usar el sistema SABRE de reserva -que comenzó a usarse en 1976, en Estados Unidos- dejando atrás el obsoleto sistema de reservas por teléfono.

Vale la pena describir la labor de las seis direcciones que eran vitales en la empresa, algunas de las cuales eran encabezados por los hijos de Arrarte Salame. La de Desarrollo de Productos, a cargo de Nora Fojasol, se concentraba en la concepción y diseño de paquetes turísticos; la de Turismo Receptivo, bajo la reciente dirección de Carlos Alberto Arrarte Fiedler

¹ *Expreso*, 2-XII-1981; *La Crónica*, 2-XII-1981.

-administrador de profesión-, se encargaba del trabajo de ventas, y se hacía mediante visitas periódicas a los mayoristas, corporaciones, agencias minoristas externas y nuevos clientes; así como se participaba de las ferias internacionales a las que el Estado peruano asistía -como los mercados feriales norteamericanos, BIT de Milán, FITUR de Madrid o ITB de Berlín- e igualmente, localmente, vendían a turistas independientes, a través de *counters* en los principales hoteles de Lima, la embajada de Estados Unidos y otras dependencias internacionales. La gerencia de Operaciones, a cargo de Eduardo Arrarte Fiedler, se encargaba del desarrollo en sí de los paquetes vendidos, coordinando con todos los proveedores, además de encargarse directamente del transporte y guiado, entre otros aspectos (Arrarte, 2023; Arrarte, 2023). Para 1980 los paquetes ofrecidos eran uno de tres días y dos noches para Lima y Cusco, bastante demandado; paquetes para Puno -Lago Titicaca y zonas aledañas- o la Amazonía -Iquitos-; y pero sobre todo una combinación, representado en un paquete de 8-10 días que incluía Ica (Nasca), Arequipa, Puno, Cusco e Iquitos. En algunos de estos tramos estaban encargadas empresas locales, como Turpuno, en la que estaban asociados con el empresario local Hugo Carbajal, o Explorama, en Iquitos, con Peter Jansen. En Lima, la visita al Centro Histórico estaba incluida en los paquetes, aunque también se la promovía por separado, a través de *city-tours* dirigido a grupos de turistas en tránsito. Complementaba la oferta, los paquetes especiales para corporaciones, que solicitaban sus servicios para visitar el país (mayormente a Cusco).

De esto último se encargaba, en la parte de concepción y operación, la dirección de Eventos Especiales, bajo la conducción de Ada Mujica de Garibaldi. Eran eventos organizados, viajes de directorios y empresas, *charters*, viajes individuales, entre otros. La dirección de Viajes Internacionales y Nacionales, donde trabajaban unas cien personas, bajo conducción de Ernesto Arrarte, tío de los Arrarte Fiedler, funcionaba tanto en el edificio principal como en la oficina de San Isidro. Finalmente, la dirección de Administración y Finanzas estaba conducida por otro de los hijos de Arrarte Salame, José Luis, y en esta dirección destacaba el gerente de Finanzas, Chandra Agraval, desde 1977. De todos ellos, se distinguía, según los testimonios recogidos, José Luis, tanto en las reuniones del directorio, como en la del Comité Ejecutivo -que reunía a las gerencias-, habiendo organizado mejor la estructura interna y el manejo intradivisional -reuniones de coordinación más avanzadas, complementados con mecanismos tradicionales de comunicación internos y externos, como papeletas, memos y otros- (Arrarte, 2022; Arrarte, 2023; Arrarte, 2023).

Fue él, quien insistió para crear empresas satélites, permitiendo una mejor gestión de Lima Tours. En el mismo año de inauguración de su edificio sede, 1981, se crea Vista, una

empresa que tenía una flota de cuarenta unidades, entre buses, limosinas y otros vehículos, que hacían el servicio en Lima y Cusco, evitando depender de terceros. La iniciativa sería importante para las decisiones que se tomarían pronto. Siguiendo la práctica de muchas empresas familiares, la propiedad de Lima Tours estaba en manos de Arrarte Salame y de sus cinco hijos -a los tres mencionados, anotemos a Ana María y María Rosa, que también trabajaban en la empresa, como empleadas-, y una fracción -4% cada uno- lo poseían tres gerentes antiguos de confianza de Arrarte Salame, lo que le permitía a la familia mantener la fidelidad y control dentro de la Sociedad Anónima.

Sin embargo, en 1980 los hechos políticos y económicos del Perú dieron un viraje importante. Tras doce años de régimen militar (1968-1980), en ese año se convocaron elecciones, resultando ganador Fernando Belaúnde Terry (1980-1985), del partido Acción Popular. Pero el mismo día de las elecciones, 18 de mayo, empezó su lucha armada Sendero Luminoso, una organización maoísta que, a través de atentados con dinamita, coches bombas o asesinatos selectivos contra políticos y dirigentes sociales, o en masa contra la población campesina, desataría una violencia inusitada; siendo respondido por el Estado, con también inusitada violencia, no exento de violaciones a los derechos humanos. En 1984 se unió a la acción armada el Movimiento Revolucionario Túpac Amaru, más pequeño y en confrontación con Sendero. En general, en las décadas de 1980 y 1990, la violencia se cobraría la vida de cerca de 70 mil personas (CVR, 2004; Degregori, 2011).

Pero también, 1980, fue el año de inicio de los experimentos fracasados en política económica. Aunque inicialmente el régimen de Belaúnde liberalizó la economía y se produjo la apertura comercial, el creciente endeudamiento público y la caída de las exportaciones del precio de las materias primas, base de las exportaciones peruanas, pronto llevarían a una violenta crisis económica (Parodi, 2005).

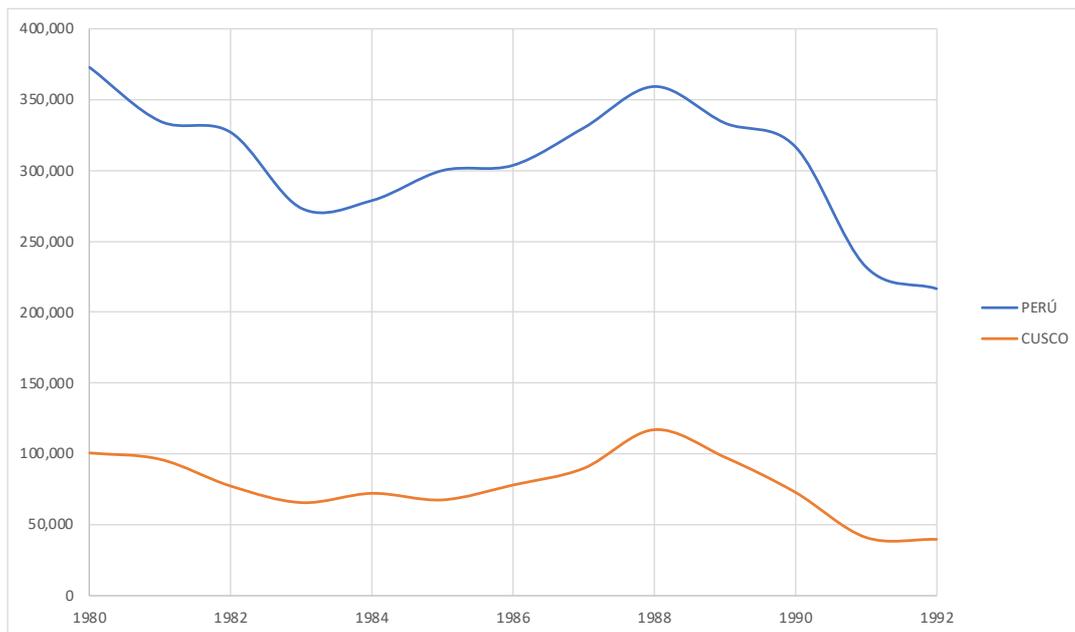
2.3 NAVEGAR EN TIEMPOS REVUELTOS. LIMA TOURS EN LA DÉCADA DE 1980

Los inicios de la crisis del turismo en el Perú se ubican entre 1982 y 1983. Se grafica en una caída del turismo receptivo, aunque este se recupera algo entre 1986 y 1987 (Gráfico 2). Hay hechos de política económica y del contexto de la violencia política que explican estos comportamientos: la crisis económica mundial y regional de inicios de década (producto de la política monetaria norteamericana) golpeó levemente el flujo de turistas entre 1981 y 1982. Sin embargo, hubo un ajuste económico nacional, a mitad del gobierno de Fernando Belaúnde

(1983), que llevó a una inflación y recesión; al mismo tiempo que se desató una expansión de la violencia política -a fines de 1982 se declaró el estado de emergencia en varias provincias de las serranías andinas-. En conjunto provocaron desconcierto e incertidumbre, produciéndose una caída del flujo de turistas, a pesar de que, temporalmente, la devaluación volvió baratos los destinos peruanos. La caída del turismo en Cusco, por ejemplo, se prolongó hasta 1985.

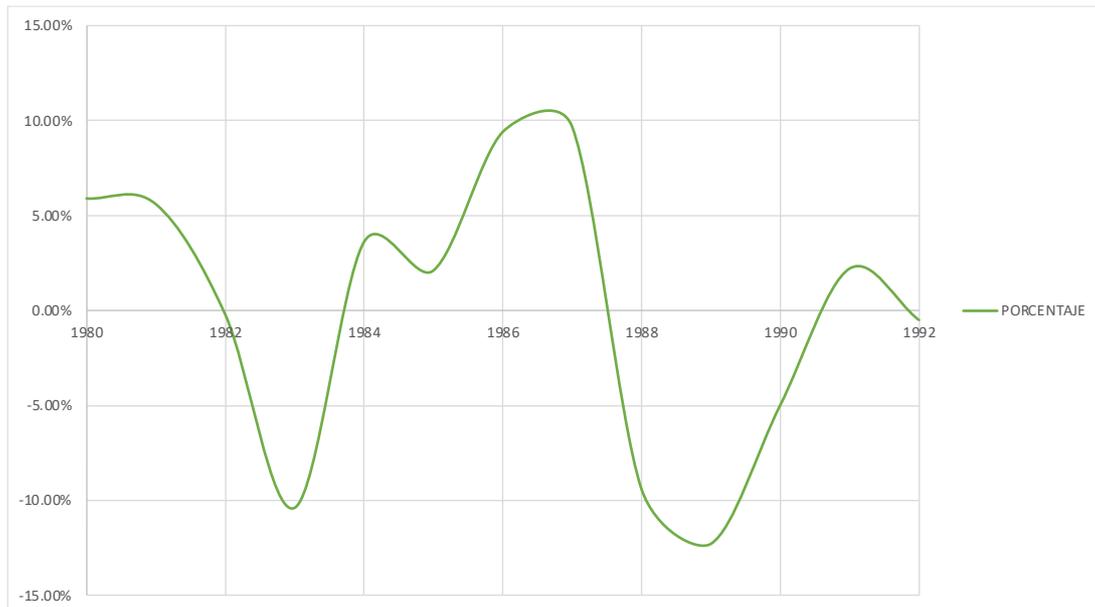
Figura 2

Evolución del turismo receptivo. Perú y Cusco, 1980-1992 (cantidad de personas)



Fuente: Armas, 2018; MICTI, 1980.

A ello le siguió una recuperación de la economía nacional y su fuerte expansión hasta 1987, producto del aumento de los ingresos y consumo provocado por las políticas de reactivación del gobierno de Alan García (1985-1990) (Gráfico 3). Aunque por la revaluación monetaria el Perú se encareció, los subsidios al transportes y combustibles, compensaron y estimularon el crecimiento del turismo receptivo (Armas, 2021). Se puede apreciar en el Gráfico 2.

Figura 3*Evolución del PBI. Perú, 1980-1992.*

Fuente: BCRP, 2024.

En ese escenario, se produjo un hecho que trastocó la gestión de la empresa: la enfermedad del fundador, presidente y gerente general, Eduardo Arrarte Salame. Un problema neurológico lo obligó a retirarse de la gerencia general, que fue asumida por su hijo José Luis, hasta entonces gerente de Administración y Finanzas. La decisión no solo se basó en su amplio conocimiento de los procesos internos y visión de conjunto de Lima Tours, a diferencia de sus otros hermanos, sino también a que permitía una continuidad en las decisiones ya tomadas, además de gozar del apoyo de su padre, que permaneció como presidente del directorio, y que esperó seguir influyendo en las decisiones de política general, a pesar de sus limitaciones. Fue un caso típico en el tránsito de la gestión de la primera a la segunda generación, y sus dificultades, en empresas familiares (Bisang, 1996; Lluch & Fernández, 2021)-. Además, las ideas de José Luis, buscando que crezca Lima Tours y gane eficiencia al crear empresas satélites que se encarguen de procesos de terceros, agradaba. En el directorio él asumió la vicepresidencia, siendo también directores sus hermanos Carlos Alberto y Eduardo, y otras tres personas, aunque el centro de la vida de la empresa giró en torno al Comité Ejecutivo, que lo presidía y que pasó de reunirse de mensual a semanalmente (Arrarte, 2023).

Inicialmente, las ideas de José Luis consiguieron mejorar la eficiencia de Lima Tours, en un entorno donde los ingresos oscilaron, aunque sin caídas pronunciadas. Buscando sinergias y crecimiento creó empresas satélites: a Vista (transportes) se unió Consulta, un empresa desarrolladora de sistemas; Litoprin, una imprenta dedicada a la producción de la folletería de

la empresa; Lima Editora, un sello editorial que compró y produjo la *Guía Aérea* -revista argentina, fundada por Jorge Milder, que proporcionaba rutas, hospedajes, agencias, etc.- así como produjo la *Guía Reparaz*, imágenes del Perú (del fotógrafo del mismo nombre), mediante acuerdo con sus dueños, aunque solo salió una vez, por sus pocas ventas. Estas cuatro empresas trabajaron ligadas a Lima Tours y le proporcionaron los servicios que entonces necesitaba, aunque salvo la de transportes, las otras empresas sustituían aspectos muy puntuales de la cadena de proveedores.

Como Viajes Internacionales (turismo egresivo), dentro de Lima Tours, era una dirección importante a pesar de que el esfuerzo principal era el turismo receptivo, se consideró ampliar ese mercado mediante el desarrollo igualmente de empresas satélites. Ya en la década de 1970 Eduardo Arrarte Salame creó Cosmopolitan Tours (Costo), para viajes a China y la Unión Soviética, aunque hacia 1982 no era sostenible el esfuerzo porque las agencias de esos países abrieron sus propias oficinas en Lima, y la capacidad de Costo para abrir otros mercados fue limitada, con un personal poco preparado en entornos competitivos y agresivos (Arrarte, 2023). La cerraron en 1982 y se creó Limarex, agencia de turismo especializado en Cruceros del Caribe, Sandals, y paquetes económicos que se vendían al por menor. Otro esfuerzo interesante fue Lima Láser, debido al interés de la mayorista británica Thomas Cook por desarrollar con ellos un negocio en el país, para promover viajes a sus mercados. Compraron al empresario local Ladislao Cerrón su agencia, que era la quinta en ventas de pasajes.

A estas empresas, siguieron medidas de mejoras internas en su propia división de Viajes Internacionales de Lima Tours. Ocurrió con la salida de Ernesto Arrarte -tío del nuevo gerente general- de la dirección, siendo reemplazado por María Rosa Arrarte Fiedler, que ya trabajaba en ella. Inicialmente María Rosa realizó cambios de interés: consiguió mantener la comisión de descuento de IATA a las agencias de viajes por las ventas de pasajes y, junto a Eventos Especiales, trataron de ampliar los viajes personales y corporativos, así como los eventos nacionales. Incluso en 1986 compraron un local en Miraflores, en la avenida Pardo, abandonando un local alquilado; y en San Isidro, en 1987, se mudaron a una casa más amplia.

También hubo cambios en Turismo Receptivo, desarrollando nuevos paquetes atractivos. En Lima, aparte del Centro Histórico, comenzaron las visitas al Museo de Oro, al sur de la ciudad, y más adelante al sitio arqueológico de Puruchuco. El sitio de Pachacamac también atrajo clientes y se organizó un día de visita completo a él. El sur cercano a Lima igualmente interesó, y utilizando como atractivo las líneas de Nasca, se pernoctaba en el hotel Las Dunas de Ica y se visitaba la reserva natural de Paracas. También se siguió trabajando en

Iquitos, con el Lodge existente de Peter Jansen, aunque luego la alianza se rompió, por desavenencias con este socio. Gracias a los intereses por el turismo de aventuras del gerente de Operaciones, Eduardo Arrarte Fiedler, se exploraron posibilidades en la Cordillera Blanca (Huaraz). Aunque siguió siendo Cusco el paquete más solicitado, con sus extensiones a Arequipa y Puno. Turismo Receptivo abrió más *counters* dentro de empresas (como el Centro Internacional de la Papa (CIP), Banco de Crédito del Perú, OIT, Arlabank, Cosapi, ministerio de Relaciones Exteriores, Agency for International Development (AID), etc.), y la división de Eventos Especiales, debido a los límites que mostraba el crecimiento de las ventas a corporaciones internacionales, obtuvo de Canatur (Cámara Nacional de Turismo) el encargo de la organización de sus Congreso Nacionales periódicos. En general, el personal, mayormente joven, marcadamente femenino en Turismo Receptivo y Viajes Internacionales, y mayormente masculino en Operaciones -choferes, guías- era muy capacitado en sus áreas de especialización, gracias a convenios y cursos con empresas aéreas y otras que tenían.

La situación económica de la empresa, a pesar del contexto, era todavía estable (Cuadro 2).

Sin embargo, estos esfuerzos se vieron frustrados por la continuidad de la violencia en el Perú -no solo de Sendero Luminoso sino también por el aumento de la criminalidad común-. Un atentado que indirectamente afectó a Carlos Alberto, gerente de Turismo Receptivo, le llevó a migrar a Estados Unidos, haciéndose cargo de una oficina de representación en Miami para los contactos con los mayoristas y agencias norteamericanas. Georges Althaus, un viejo empleado de confianza que había iniciado el área, se hizo cargo de su puesto. Por otro lado, las necesidades de capital que necesitaba Lima Tours, más allá de las líneas de crédito bancarias, llevó a que, por iniciativa del fundador Eduardo Arrarte Salame, se decidiera aumentarlo, pero los viejos directores-trabajadores de la empresa -Augusto Ramírez y Ernesto Arrarte, ya cesados, y Althaus- se negaron, y poco después decidieron que el fundador les compre sus acciones. En este escenario, el mismo José Luis (gerente general) tomó una decisión grave: algunas discrepancias menores con sus hermanos y sobre todo su confianza en las empresas satélites creadas le llevó en 1989 a optar por retirarse de Lima Tours y, a cambio de su participación accionaria, llevarse cinco empresas satélites -Litoprin, Consulta, Lima editora, Limarex, Lima Láser-. Fue así como Eduardo Arrarte Fiedler (Operaciones) asumió la gerencia general. De carácter apasionado, ya era presidente de Canatur, sabía solucionar problemas y su vasta experiencia en Operaciones lo atestiguaba, aunque según los testimonios recogidos era algo desordenado en la gestión, y a diferencia de José Luis, no necesariamente estaba de

acuerdo con el padre, lo cual provocó en el largo plazo algunos entredichos y que este se alejara de la vida menuda de la empresa (Arrarte, 2022; Arrarte, 2023).

El directorio quedó así reorganizado, entrando María Rosa y también su hermana Ana María, trabajadora de Turismo Receptivo, así como el abogado Humberto Medrano, quien asumió la vicepresidencia, llamado a limar asperezas entre tantos familiares en el directorio.

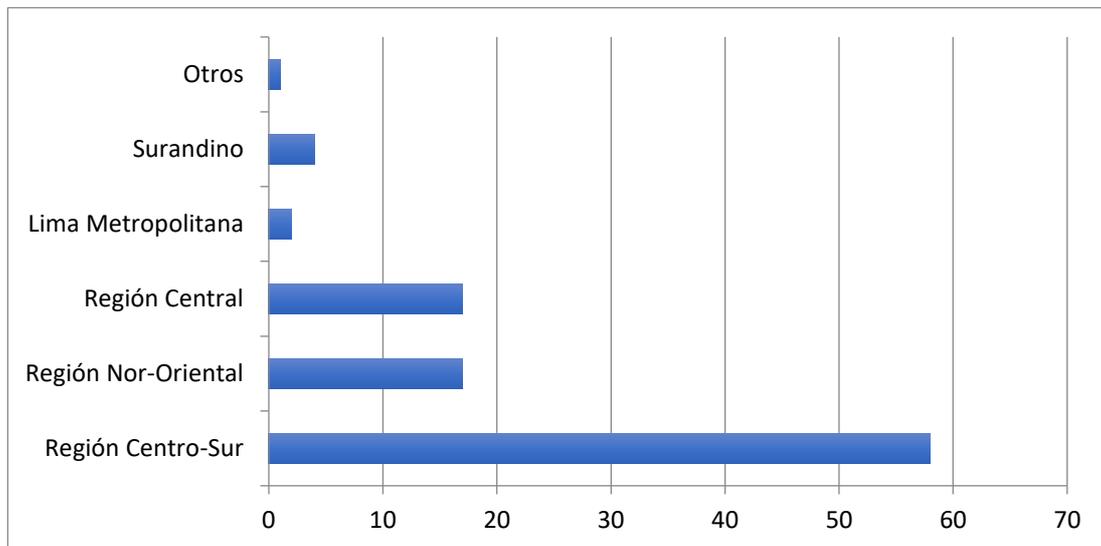
Resumiendo: en un entorno difícil, marcado por la violencia y la oscilación económica, los problemas en la conducción de la empresa -el difícil tránsito, por circunstancias específicas, entre una primera a una segunda generación- llevó hacia 1989 a que los hijos del fundador, Eduardo y Carmen Rosa, terminaran siendo gravitantes en la marcha futura de Lima Tours. Ya para entonces, desde 1988, se vislumbraba un panorama sombrío en la marcha económica nacional, por los límites de la política económica gubernamental, que desembocó en una violenta recesión e hiperinflación; al mismo tiempo que la violencia aumentó vertiginosamente en todo el país.

2.4 EL DERRUMBE DEL TURISMO, ENTRE 1989 Y 1992, Y LA CRISIS DE LIMA TOURS

Para Lima Tours y el sector de empresas dedicadas al turismo receptivo fue muy mala noticia el inicio de la violencia, y lo siguió siendo a mediados de la década. El turismo receptivo se derrumbó y los paquetes que ofrecía la empresa a zonas embrionarias, como Huaraz (Callejón de Huaylas) o Ayacucho, ya no tuvieron acogida, pues el turismo desapareció de ellas, ahora en emergencias. Hacia Nasca o Paracas también, otras zonas víctimas de atentados, el turismo tuvo una caída significativa (Armas, 2021). Lima igualmente perdió interés para el turismo extranjero, por la violencia graficada en atentados casi diarios, cortes de energía eléctrica y asesinatos; además que recrudeció la violencia común (delincuencia), siendo comunes los asaltos al paso, sobre todo en el Centro Histórico, que a la par vio su transformación, por la pobreza creciente, con la invasión de calles y plazas por negocios ambulorios, una necesidad ante la falta de empleo (Armas, 2018). Todo ello llevó a que la capital fuera considerado solo un lugar de tránsito -tiene el único aeropuerto internacional- hacia el surandino (Cusco, Arequipa, Puno), que como los estudios lo han demostrado, quedó inicialmente al margen del grueso de la violencia interna, permitiendo la mantención de un flujo de turistas, por lo menos hasta 1988 (Armas, 2021; Gráfico 4).

Figura 4

Perú 1980-1992. Porcentaje de muertos y desaparecidos reportados a la CVR por regiones



Fuente: CVR, 2004, pp. 80 y 97.

Ante esa realidad, ¿cuáles fueron las estrategias de la empresa para enfrentar esta crisis general? En primer lugar, tratar de persuadir a los mayoristas para que no los saquen de sus catálogos de ofertas (Arrarte, 2022). Fue tarea de Turismo Receptivo, visitarlos en grupos pequeños para “vender” el Perú, con proyecciones de slides, impresos, etc. Además, trataban de estar presentes en las principales ferias internacionales o visitando a nuevos clientes, incluyendo agencias pequeñas. Aunque los costos eran altos, entendieron que era la base de su negocio. El mercado europeo tenía clientes poco flexibles con sus propuestas y desarrollos de productos, pero tenían que aceptarlos. También se dirigieron a las autoridades norteamericanas. Dado que la embajada y gobierno norteamericano lanzaron una alerta en 1987 para sus ciudadanos -el Travel Warning-, buscaron hacer lobbies para su retiro, aunque no lo consiguieron. Otra estrategia importante, en el aspecto de la oferta, fue desarrollar una política de precios diferente. Históricamente la empresa mantenía unos precios altos -respecto a la competencia de Cándor Travel u otros operadores similares- basado en la calidad de su servicio y prestigio. Ahora se buscó reducir costos, sin perder la calidad del servicio, al mismo tiempo que se redujo sus márgenes de intermediación, y se trató de balancear entre productos que le daban amplios márgenes con otros con márgenes estrechos (Arrarte, 2023).

También buscaron desarrollar productos especializados (en arqueología, religión, textiles, etc.) para sus clientes. Igualmente, dado que estaban enfocados en el surandino peruano, consiguieron establecer paquetes para Cusco, no ya de 3 días y 2 noches, sino de 4 días y 3 noches. Esto debido a que, a la visita a la ciudad y Machupichu, se incorporó el Valle

Sagrado, para hacerlo sostenible. También se trató de desarrollar el turismo de aventura, particularmente en el río cusqueño de Vilcanota, comprando equipo -Eduardo Arrarte Fiedler con Alfredo Ferreyros y otros, habían creado una asociación nacional de agencias del rubro y otra regional-. Incluso a fines de la década trataron de desarrollar con el operador Turismo Cocha, de Chile, los viajes de crucero entre Valparaíso y Lima, pero no funcionó, quedándose con las ofertas para cruceros que tenían. En general, los datos confirman que las cifras generales del turismo receptivo no se derrumbaron -por lo menos hasta 1988- pero estuvieron estancadas (Gráfico 2). La generosidad del tipo de cambio -subsidios del gobierno de García hasta 1990-, apoyos gubernamentales en créditos, impuestos, etc., tal vez ayudó en ello.

Sin embargo, como se ha visto, la situación económica y de violencia política siguió deteriorándose. Entre 1989 y 1992, la crisis y violencia se agravó. Por el lado de la violencia, la acción de Sendero Luminoso, que estuvo presente en casi todo el país, incluso en las zonas populares de Lima, aumentó en su accionar con atentados, copamiento de organizaciones sociales y *paros armados* muy violentos. Por el lado de la política económica, el crecimiento económico basado en el consumo colapsó a partir de 1988 con una violenta caída de la producción y una hiperinflación (Crabtree, 2005; Parodi, 2005). En el periodo de 1988-1990 la caída de la producción fue de -30% y los precios crecieron más de 31 mil veces. Como se verá, el macroajuste económico a partir de 1990 prolongó aún más la recesión. Esto se trasladó al turismo receptivo y turismo en general (Gráficos 2 y 3).

Se hicieron entonces aportes de capital frente a las importantes deudas acumuladas -un millón de dólares sucesivamente, hasta los nueve-, mientras el fundador cambió su régimen laboral dentro de la empresa, lo mismo que Althaus, pues dejaron de estar en la nómina y prestaron sus servicios como terceros. En 1989 el gerente de Finanzas, Chandra Agraval, renunció tras un deterioro de su salud, complicando más el panorama. Asumió su puesto, José Miguel Salazar, que procedía de la firma comercial Ferreyros. Viajes Internacionales, buscando nuevos clientes, decidió incursionar en el segmento de viajes al exterior de escolares. No era un segmento de gran margen, 7%, y exigía mucho cuidado. Nació en 1988 por una iniciativa de Marriot, que tenía ese producto (vender semanas vacacionales) y Lima Tours lo operó, permitiéndoles por dos años vender Orlando, en grupos de 35 clientes por semana, lo que les redituó 10.5 miles de dólares por operación (Arrarte, 2023). Todavía tenían la primacía entre las agencias peruanas, pero, así como ellos, otros operadores y agencias luchaban por mantenerse en el mercado y la competencia se volvió muy agresiva. Se evidenció en turismo receptivo con Cóndor Travel, de Pedro Morillas, más que con Dasa Tour y Kinjo (mercado japonés), con los cuales había relaciones cordiales, según los

testimonios (Arrarte, 2022; Arrarte, 2023). Con Cóndor la lucha era disputarse a los clientes mayoristas. En Turismo Egresivo la competencia fue con Creditours.

Pero varios golpes exógenos mayores sucedieron contra la marcha de la empresa. El 8 de agosto de 1990, en medio de la recesión e hiperinflación, el nuevo régimen de Alberto Fujimori (1990-2000) llevó a cabo un profundo ajuste macroeconómico -subida violenta de precios, impuestos y enorme devaluación-, inicio de la estabilización económica. Llevó a la economía a una mayor recesión cuya cima fue 1992. Se retiraron los subsidios y los precios alcanzaron su nivel internacional. Mientras la violencia recrudeció a través de paros armados organizados por Sendero Luminoso, que también llegó a su alta cota a mediados de 1992, previo a la captura de su líder en setiembre de dicho año. Por último, a este cuadro sombrío en el terreno económico y político, se unió la epidemia del cólera, que se desató en la ciudad de Lima y el resto del país, en el verano de 1991, en un contexto de pobreza, escasez de agua y problemas de higiene urbana. Causó muchas muertes. Esta emergencia sanitaria llevó a la embajada de Estados Unidos a renovar su alerta, el Travel Warning. Ya entonces los seguros no cubrían, sobre todo para los norteamericanos, los viajes a Lima. Y para complicar todo, la Guerra del Golfo, que se dio en enero de 1991, coincidiendo con esta crisis de la salud, causó zozobra mundial. Todos estos hechos provocaron que la caída del turismo receptivo (ya evidente desde 1989) acelerase su derrumbe violento desde 1990, incluso en el surandino, produciéndose una crisis total del sector (Cf. Gráfico 2; Cuadro 1).

Tabla 1

Arribos a hospedajes de la ciudad del Cusco, 1980-1992

Año	Arribos extranjeros	Arribos nacionales	Ocupabilidad de habitaciones
1980	158,732	159,870	47.1
1981	142,314	177,361	44.98
1982	131,791	193,634	29.68
1983	112,234	195,753	31.5
1984	126,827	239,058	35.39
1985	116,955	250,011	32.74
1986	144,853	282,912	42.3
1987	153,372	329,953	41.02
1988	168,052	277,640	39.19
1989	106,896	240,204	28.58
1990	68,512	242,804	24.65
1991	109,848	310,408	25.81
1992	45,734	196,530	21.57

Fuente: MITINCI, 1993, II. Adaptación nuestra.

La velocidad de la información permitió que a la caída de las ventas, sucediera en aquel verano las cancelaciones en masa de viajes al Perú. Dado que muchos de los paquetes eran a la

región andina sudamericana (merced a ofertas que Lima Tours hacía, en coordinación con agencias de Ecuador o Bolivia), implicó en muchos casos que dos días adicionales fuesen transferidos a los operadores de los países vecinos (Arrarte, 2022). Las reservas de hoteles se redujeron a la cuarta parte y cayó con fuerza la venta de pasajes internacionales (Arrarte, 2023).

Redoblaron sus esfuerzos para que los mayoristas no los sacaran sus paquetes de los folletos. Incurrieron en inversión en viajes, para el personal de Turismo Receptivo. Pero, además, producto de los cambios mundiales en el negocio de los operadores, y con los procesos de globalización en marcha, se estaba produciendo una reconfiguración en los márgenes de beneficios en muchos productos. Los cruceros, por ejemplo, pagaban ahora muy poco, y la competencia era intensa, luchándose por llegar a nuevos mercados (Arrarte, 2023). Era, además, Lima Tours una empresa sobredimensionada, pues tenía numeroso personal para atender los detalles del servicio que ofrecían. Por ejemplo, aparte del personal en Lima, existía como personal de operaciones 50 trabajadores en Cusco, 20 en Puno y 5 en Arequipa, con poca labor a realizar debido a los problemas de escasez de clientes. Pero también sufrían del problema de fuga de talento. Con la liberalización de 1990 los sueldos se transparentaron, siendo bajos por la crisis, permitiendo que personal eficiente migrara a otras empresas del sector o montara su agencia de venta de pasajes. Por aquel tiempo, American Express le quitó la representación que habían tenido cerca de treinta años, y se lo dio a otra agencia (Arrarte, 2023).

La política de Eduardo Arrarte Fiedler fue tratar de bajar costos. Hasta 1990 produjo una reducción de personal, de 500 a 320 personas. Se alquiló en ese año la mitad del edificio central, emblema de la empresa, a una entidad pública, Foncodes, por 13 mil dólares mensuales (Arrarte, 2023). Ya entonces los directivos se habían bajado el sueldo en 10%, lo mismo que el personal. Entre los miembros de la familia incluso se pagaba cuando se podía -María Rosa, Ana María, o el mismo fundador, que era presidente²-. Eduardo Arrarte Fiedler se bajó sucesivamente su salario mensual de 3.500 a 3.000, 2.800, y a 2.000 dólares, lo cual nos da una idea de la crisis de esta empresa familiar. Hacía años que no se repartían utilidades, solo dividendos a los accionistas, pero luego tampoco eso, provocando que el fundador, en una oportunidad, dispusiera de su propio peculio de 40 mil dólares para sostener un mínimo de dividendos (Arrarte, 2023).

Algo intentaron para reflotar el negocio. La experiencia con el Marriot entre 1988-1990, la necesidad de ocupar personal de las oficinas del surandino (necesitaban doce tours para cubrir la infraestructura cusqueña en julio, en temporada alta), y obtener ingresos tras la crisis del

² Estaba semi retirado, dedicándose a una fundación cultural externa, el Patronato de Lima. Sin embargo, como se verá, continuaba influyendo en las decisiones importantes de la empresa.

cólera, los llevó a trabajar con colegios particulares limeños de alto segmento en 1991, aunque los márgenes fuesen diminutos. Crearon un producto que los distinguió del resto, organizaron concursos, y desarrollaron viajes internos y externos, asociándose con Viajes Ecuador y también enviaron grupos a Europa. La iniciativa duró hasta el 1993, pues la competencia con Cándor Travel, en el mismo segmento, los llevó a abandonar el programa. También se procuró desarrollar un paquete al norte del Perú, merced a la nueva atracción del Señor de Sipán y la cultura moche, así como se aprovechó de un vuelo entre Miami e Iquitos de la línea nacional Faucett, y con un socio local que tenía un barco reabrieron Iquitos para sus clientes, zona con poco impacto de la violencia, con resultados modestos (Arrarte, 2023). En medio de estos problemas, los financieros eran enormes. En el negocio trabajaban con periodos largos de descalce. Los ingresos eran pagados en 45 o hasta 60 días en turismo receptivo, en cambio los pagos a los proveedores se liquidaban en una semana con la línea aérea o 30 días con el hotel, por ejemplo. Había que *apalancar* (cubrir) con líneas de financiación bancaria. Pero el sustento, los márgenes de ganancia, estaban en constante disminución -20% receptivo y 7 a 10% en viajes internacionales-. El gerente financiero Salazar tenía dificultades para obtener estos financiamientos, argumentando: “no tengo con qué apalancar, porque en este negocio no soy dueño de nada” (Arrarte, 2023). En 1992 renunció.

Tabla 2

Datos básicos de Lima Tours (en miles de dólares nominales)

Año	Ventas	Utilidades	activos	pasivo	patrimonio	util/ingresos	util/patrim.
1987	9,594						
1988	3,336	853	968		171		
1989	4,725						
1990	2,569	-406	3,471		1,986	-15.8	-8.44
1991	2,062	-705	3,804			-15.84	214.57
1992	2,007	-831			1,412		
1993	7,109	-309	5,733		2,621	-19.13	-10.77
1994	7,276	-608	6,125		2,323	-8.36	-26.18
1995	10,728	-120			2,483		
1996	11,513	-1,022	7,800		1,181		
1998	12,011	305					
1999	13,152	828	5,768		2,546		
2001	6,580	0					
2002	8,982	0					
2003	9,862	273					
2004	13,023	539	6,520	3,197	3,053	-4.14	17.66
2005	17,067	532					
2006	17,832	697			3,601	3.91	19.36
2007	22,422	1,042	8,891	4,635	4,258	4.65	24.47

Fuente: Peru. *The top companies*, años 1988-2009.

A estos problemas se unió el de la dirección central. El presidente Fujimori, en pleno proceso de liberalización y apertura del país a la inversión extranjera, se rodeó del empresariado nacional para desarrollar una estrategia de atracción de capitales. Eduardo Arrarte Fiedler, por su amplia experiencia gremial, colaboró activamente, y de hecho comenzó a participar en los *road show* que el presidente organizó para cambiar la imagen del Perú en el mundo (Arrarte, 2023). Pero esto le llevó a descuidarse de Lima Tours. María Rosa asumió la gerencia adjunta -ya dirigía Viajes Internacionales, Eventos y Talento Humano-. Fue más de un año, al parecer, sin una direccionalidad clara y los problemas entre ambos se hicieron constantes. Finalmente, en una sesión de directorio, esta hermana pidió una consultoría independiente para enfrentar el problema de gestión y la necesidad de una reestructuración de la empresa (Arrarte, 2023).

2.5 LA REESTRUCTURACIÓN DE LIMA TOURS Y LA RECUPERACIÓN DE SU LIDERAZGO

Dado que María Rosa había llevado cursos en el Programa de Alta Dirección de la UDEP (universidad de Piura), la entidad fue la encargada de dicha consultoría, entre fines de 1991 y comienzos de 1992. El diagnóstico mostró diversos problemas de gestión y problemas de liderazgo del gerente general, responsable de la dura reducción de personal previa pero también de algún vacío de dirección. La recomendación de la UDEP pasó por removerlo de su puesto; en finanzas refinanciar las deudas existentes, ajustar las cuentas por cobrar, alargar las cuentas por pagar. En este punto, aprovechando el buen nombre de la empresa y usando su poder de negociación, se pedía también ser más agresivo con hoteles o proveedores, para obtener mejores condiciones (Arrarte, 2023).

Así Eduardo Arrarte Fiedler dejó la gerencia, en favor de su hermana María Rosa, de 32 años. Como crítica en el manejo de esta empresa familiar, se reconoce que hubiera sido mejor contratar un gerente general externo y evitar muchos fallos que de todas maneras ocurrirían, pero no había dinero para pagar más allá de dos mil dólares mensuales. La UDEP reconocía que contratar alguien externo por poco dinero podía generar también fallos. Así que fue la mejor peor opción (Arrarte, 2022). Abonaba en favor de ella su carisma, que ayudaría a crear espíritu de cuerpo y liderazgo en la reestructuración a efectuar. La UDEP pensaba que era lo primordial en ese momento más que la eficiencia en la gestión. Aceptó María Rosa, con un compromiso de tres años. Eduardo pasó a ser vicepresidente de relaciones institucionales, y luego abandonó la organización. Para reemplazar a Salazar en la gerencia financiera se contrató a Álvaro

Salcedo, que no duró mucho, y luego a Diego Uceda, que tampoco duró, en ambos casos por su mala relación con los proveedores y el personal, en un momento muy delicado en que se buscaba relaciones cordiales.

Con los proveedores el trabajo fue intenso, para alargar los pagos, comenzando con el Banco de Crédito del Perú -el primer banco del país- logrando que acorte sus desembolsos; mientras con sus clientes importantes en turismo egresivo les convencieron para que les paguen más rápido -con el CIP consiguieron que le paguen a la semana, pues movía casi dos millones de dólares al año-. Los entrevistados reconocen que Viajes Internacionales ayudó a dar un flujo de caja razonable en esos momentos (Arrarte, 2022; Arrarte, 2023). Igualmente, en Turismo Receptivo, se negoció con los mayoristas y agencias del exterior sus pagos, con el añadido que se decidió reestructurar la cartera, quedándose con los que les dejaban buen margen de ganancia, superior al 3 por ciento, unos 34. Con ellos se pudo organizar nuevas estrategias, como bajarles a veces el porcentaje en el corto plazo, con el objetivo de desarrollar por competencia una retención.

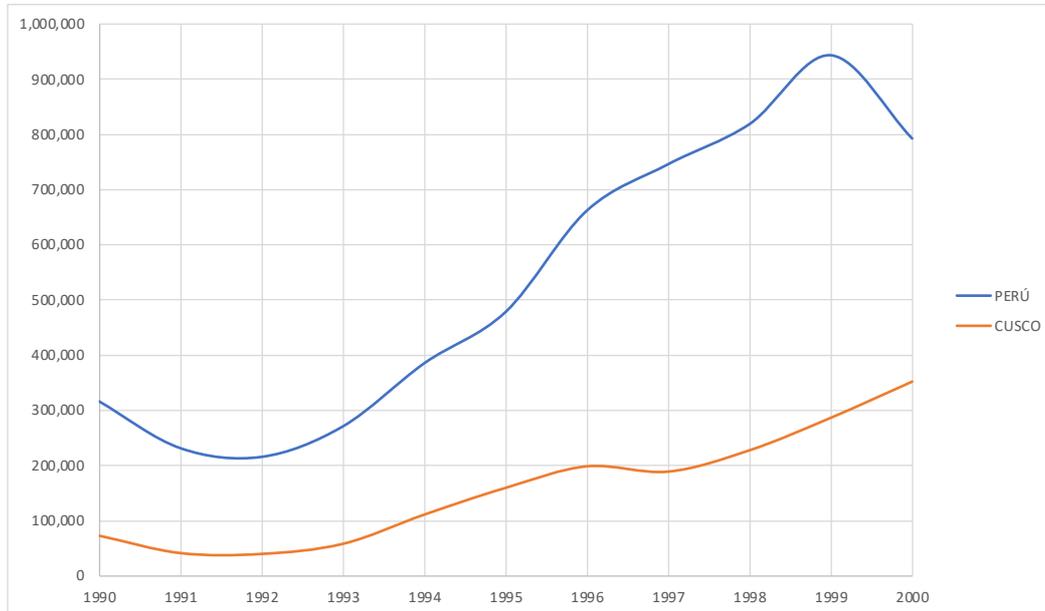
Por último, se decidió efectuar un nuevo ajuste de personal, liquidando la empresa Vista y su flota de vehículos, que les reportaba un gasto mensual de 50 mil dólares -tenía una nómina de 45 choferes y personal auxiliar-, quedándose solo con tres autos y cuatro choferes. A muchos de los extrabajadores se les animó a crear empresas, o a llevarse vehículos en pago de sus liquidaciones. También se produjo una reducción de personal en todas las direcciones, resultando en fuertes pagos de corto plazo, pues hubo que pagar vacaciones trucas, compensaciones de servicios, entre otros. Aquí se reconoce que el área de personal nunca tuvo una política planificadora para estos casos. En general, esto permitió la reducción de 320 a 160 trabajadores, aproximadamente, entre 1992 y 1994. Turismo receptivo, por ejemplo, pasó a tener la cuarta parte del centenar de trabajadores que tuvo en la década anterior; de 65 choferes y guías de Operaciones a unos 16. También hubo otros ajustes de reducción de costos, como alquilar un menor espacio para la oficina operativa de Cusco (Arrarte, 2023; Arrarte, 2023).

Como resultado, se puede resaltar que la empresa logró alcanzar primero una estabilización financiera, para luego iniciar un crecimiento en sus ventas (Cuadro 2). Además, este proceso coincidió, a partir de 1993, con una mejora de la economía nacional y también del sector turismo. Luego de 1992, y debido a la combinación de la estabilidad económica, liberalización económica, inversión extranjera, venta de empresas públicas y mejora de los precios de las exportaciones, la economía comenzó a crecer; lo que aunado a la estabilidad política tras la captura de muchos miembros de Sendero Luminoso y el MRTA, que disminuyó

en gran medida la violencia, permitió que el turismo receptivo no solo recupere su volumen anterior sino que siga creciendo en forma ininterrumpida (Gráfico 5; Parodi, 2005).

Figura 5

Evolución del turismo receptivo. Perú y Cusco, 1990-2000 (cantidad de personas)



Fuente: Armas, 2018.

Salvada la empresa, era obvio que un segundo momento era de reingeniería y mejora de los sistemas, para encaminarse a la consolidación. Para ello se necesitaba una gestión más profesional y autónoma respecto al entorno familiar. Se contaba, además, con recursos para sufragar el gasto de un gerente general. En 1994 se contrató, mediante un reclutador local, a Gabriel Tudela para prepararlo para el puesto -María Rosa, comprometida hasta 1995, decidió, por pedido de su padre, quedarse un tiempo más-. No fue fácil, sin embargo, este proceso de pasar de una gestión de conducción familiar a desligarse de ella. Por ejemplo, en el aspecto de cómo se tomaban las decisiones. La influencia del fundador, entonces presidente, era todavía gravitante. A ello se unió que Tudela era bueno en gestión de costos y en orden administrativo, pero no era agresivo en las ventas, que finalmente era el sostén del crecimiento. Se le reconoce que ayudó a completar en el corto plazo el ajuste e iniciar el proceso de automatización de la empresa, pero no gozó del apoyo del directorio, en particular del fundador (Arrarte, 2023). Carmen Rosa, salió de la gerencia general en 1996³ -entonces estaba enferma y con problemas

³ Permanecerá como vicepresidenta en el directorio, integrando algunos comités y dedicándose a publicaciones para la organización.

familiares, un factor de disociación entre los objetivos personales y el compromiso con la empresa- y los reparos a Tudela, al frente de Lima Tours, crecieron. Entonces el padre intervino, proponiéndola de nuevo como gerente, y ante su rechazo, se lo propuso a Carlos Alberto -que recordemos, vivía en Estados Unidos y que anteriormente dirigió Turismo Receptivo-. Asumió el cargo a finales de 1997. En 1999 Gabriel Tudela dejó la Gerencia de Administración y Finanzas que se le había encargado. Se nombró a José Pedraza. Fue un caso de desconfianza, que en la historia empresarial se ha estudiado para las empresas familiares (Fernández, 2003; Fernández & Colli 2013; Nordqvist et al., 2015).

No fue fácil la gerencia general de Carlos Alberto, inicialmente, sin embargo. Su manejo organizacional diferente, más jerárquico y distanciado del personal, confiando en sus gerentes, como Pedraza -que aparte de Administración y Finanzas, veía Ventas en Turismo Receptivo- y Martha Martín de Rossi, que a su vez discordaba en muchos aspectos de la marcha de la empresa con el primero, no favorecía a la empresa. El clima organización se enrareció y algún personal se marchó de Lima Tours. El directorio en 1998 afrontó esta realidad, con intervención de Eduardo Arrate Salame y María Rosa, y se tuvo que contratar a un consultor en temas de clima organizacional, con la renuencia de Carlos Alberto. Resultado práctico fue la salida de Martín de Rossi y la consolidación de José Pedraza, así como de una mejora de la relación de la gerencia general con el personal y una mayor integración, cuyos mejores exponentes fueron las olimpiadas de trabajadores y otras actividades de confraternidad, como viajes por el país de 3 días y dos noches, que con los años sucedieron a las fiestas anuales de la empresa.

El ejemplo nos muestra que, muy a pesar del crecimiento de ventas de la empresa, subsistía discrepancias entre los familiares, aunque también capacidad de absorción de las dificultades.

Lima Tours se automatizó a fin de siglo, por el interés de Pedraza en sus áreas, con procesos muy integrados. Estela se llamó el sistema ajustado a sus necesidades (hoy se usa uno llamado Aurora). Dejó atrás la época precaria y mecánica en los procesos internos -existía desde mediados de la década un sistema argentino, pero fue parcial en su impacto-. También Pedraza obtuvo buenos planes telefónicos para el personal y se trabajó más en la capacitación. Volcados en Turismo Receptivo se delineó igualmente la vocación de Lima Tours como operador local en el sector. En turismo egresivo había ocurrido un hecho saltante. Hacia fines de la década de 1990, Nuevo Mundo (fundada en 1979), rápido se desarrolló, innovando. Había entonces en el país unas dos mil agencias -en constante crecimiento, dado que era un negocio fácil de montar-, dedicadas mayormente a la venta de pasajes, como se dijo, pero sin ser en gran medida parte

de IATA -apenas un diez por ciento lo era-, es decir, no estaban conectados a las redes que les permitiera reserva y ventas de pasajes con facilidad. Nuevo Mundo decidió consolidar esa masa de requerimientos, convirtiéndose en intermediario, debido su buen flujo de caja para esas operaciones constantes. Con el nuevo siglo fue segundo en ventas entre las agencias y para el año 2003 era ya líder en ventas (Arrarte, 2023)⁴. También se desarrolló como operador en turismo receptivo. Evaluando el futuro de la empresa, Carlos Alberto Arrarte y José Pedraza se deshicieron entonces de Viajes Internacionales (turismo egresivo). El local de San Isidro se vendió y el de Miraflores se alquiló primero y se vendió después. Se organizó inicialmente un *joint venture* con las gerencias de esa vieja dirección, creándose la empresa Viajes y Negocios. Luego Lima Tours les vendería su parte. En general, el enfocarse en un mercado determinado, el más lucrativo, le permitió a Lima Tours terminar de reducir personal, contando en el año 2006 con 80 personas (Lima Tours, 2006, p. vii). Para entonces, aunque las ventas eran menores por el enfoque en un nicho determinado (Cuadro 2), a partir de allí comenzó a crecer en ese exclusivo sector.

La labor de Pedraza se completó mejor con su trabajo en ventas con los clientes internacionales-. Fue muy eficiente obteniendo buenos acuerdos ampliando o perfeccionando los mercados existentes. Quedó mejor definido el mercado norteamericano, con los paquetes al surandino o a veces incluso a Lima, como la visita a Pachacámac o apreciar las líneas de Nasca. Hubo buenas relaciones con los operadores, como Global Tours. Con Europa -TUI, Thomas Cook, My Travel, El Corte Inglés, All Tours, Club Med- igualmente se consiguió buenas condiciones y algunos paquetes se colocaron con el máximo periodo de 15 días de viajes -Lima-Cusco-Puno y luego la visita a Bolivia-. Allí trabajaban con Turismo Balsa y Crillón Tours, operadores bolivianos. Igualmente se consiguió desarrollar algo Japón, aunque lo controlaba en gran porcentaje Cóndor Travel. Por último, desarrollaron el mercado de América Latina, que a diferencia del pasado no solo se basaba en turismo de élites, que dejaba buenos márgenes, sino un turismo masivo y con márgenes más estrechos.

Toda esta acción se graficó en nuevas propuestas de paquetes, como la Colección Perú, Lima Tours (2004), una propuesta novedosa de circuito turístico, que mereció el Premio de Creatividad Empresarial 2006. Coincidió con la celebración de los 50 años de Lima Tours, actividad que decidieron celebrarlo invitando al Perú a sus clientes, los grandes operadores mundiales. Se diseñó una ruta de Oro, que luego quedó como propuesta para mercaderarlo en el segmento alto -se trató de una visita por distintos lugares de Lima, el surandino y el norte

⁴ Cf. *Peru. The top companies*, año 2004.

peruano-. En esa época en el directorio Eduardo Arrarte Salame seguía como presidente, María Rosa como vicepresidente, y Carlos Alberto, Carlos Neuhaus y Humberto Medrano como directores. Luego, dos nietos -tercera generación-, hijos de Eduardo y Ana María, se incorporaron al mismo. En el año 1999, como puede apreciarse en el Cuadro 3, Lima Tours era el primer operador peruano y, además, por ventas, la primera empresa de turismo, por sobre las empresas hoteleras. Le seguían entre las agencias, Cóndor Travel o Dasa Tour. Luego, al especializarse en receptivo, cedió su posición tanto a Nuevo Mundo como a Cóndor Travel, líderes entre las agencias de viajes, pero siguió dominando en su mercado⁵. El turismo receptivo al país era creciente, de la mano del buen desempeño económico nacional (Gráfico 5).

Tabla 3

Ranking de las empresas líderes 1999: hoteles y agencias de viaje (en miles de nuevos soles)

núm.	Empresa	Ingresos	Activo	Activo Fijo	Patrimonio	Utilidad
399	LIMA TOURS S. A.	44467	19503	12818	8609	2799
401	HOTELES SHERATON DEL PERÚ	44382	82797	64240	76425	4885
447	HOTELERA COSTA DEL PACÍFICO	44344	144854	135242	33308	-10595
470	INV. NAC. DE TURISMO, INTURSA	38364	102360	92963	53019	124
535	CONDOR TRAVEL S. A.	33353	12300	4398	4505	1997
544	CORP. TURÍSTICA PERUANA	32852	22344	14652	17858	11759
591	PROMOTORA NUEVO MUNDO	30008	13996	2920	2709	1327
642	INMOBILIARIA DE TURISMO S. A.	27201	99201	63241	3666	-7337
841	PERÚ OEH S. A.	19084	189663	5096	146704	15793
852	INVER. MALECON DE LA RESERVA	18619	93305	74775	40231	-483
1012	INVERSIONES EN TURISMO S. A.	14699	63582	59330	36586	-8300
1023	SOLMARTOUR S. A.	14547	1701	153	767	188
1032	INVERSIONES BRADE S. A.	14282	32163	26301	19832	-98
1059	GRAN TOUR PERÚ S. A.	13373	3794	111	1975	1744
1109	DASA TOUR PERÚ S. A.	12917	1529	431	911	602
1138	OPER. DE HOTELES AMERICAS	12570	6459	838	4699	3788
1177	COSTA MAR TRAVEL CRUISE	11912	2264	507	560	205
1316	EXPLORANDES S. A.	10198	3879	2661	384	-19
1367	HOTEL LA PAZ S. A.	9481	60637	54150	17126	-3778
1420	VIRACocha TURISMO INTERN.	9035	805	73	325	228
1582	TURISMO LOS ALGARROBOS	6680	14513	11553	3096	419
1596	APART HOTEL S. A.	6461	33961	23338	7061	-5070
1607	CORP. HOTELERA CAMINO REAL	6186	13645	10953	-901	-59
1648	CONSOR. HOTELERO DEL NORTE	5431	38050	32321	12634	-1548

En 1999 seguía siendo la primera agencia del país, puesto 399 dentro de las 2000 empresas peruanas.

Fuente: Perú Monitor, 2000; *Peru. The top companies*, año 2000, pp. 1058-1059.

Pero los problemas en la gestión familiar de la empresa era el problema latente. En 2002, el gerente general Carlos Alberto Arrarte, contrató como consultor externo a su hermano Eduardo. Tras ser viceministro de Turismo, en 2004 lo contrató como personal propio de la empresa y se integró al directorio. Con un enfoque de vista diferente pronto

⁵ Cf. *Peru, The top companies*, años 2003-2010.

recrudescieron los debates internos entre Carlos Alberto, María Rosa y Eduardo. Todos habían ocupado la gerencia general. Las relaciones familiares se agravaron, y la situación empeoró cuando en el año 2007 murió el fundador y padre de los mismos. María Rosa asumió la presidencia del directorio. En ese contexto, dada la buena posición de Lima Tours, pero también conscientes del cambiante mercado, la posibilidad de la venta de la empresa empezó a tomar fuerza. Se había considerado en los últimos años de vida de Eduardo Arrarte Salame, como una salida a la crisis de los accionistas.

Finalmente, se contrató a una empresa, Equitas Partners⁶, para el proceso. Hubo *dulles dillence*, para analizar la situación de Lima Tours, y luego ruedas de búsquedas. Se mostró entonces las fortalezas de la empresa: líderes e innovadores, con buenos sistemas informáticos, y sólidas finanzas. La debilidad: el tiempo de pago de la clientela no era bueno y el riesgo de pérdida era alto, detectándose siete clientes muy malos -un ejemplo: con la crisis europea de 2009, tres empresas, entre ellas una italiana que quebró, les dejaron un pasivo de cerca de 300 mil dólares-. Sin embargo, la recepción fue muy buena. La venta fue sobre la operación, separándose los inmuebles. Existieron cinco propuestas, una de América Latina, otra de Estados Unidos, y tres de Europa. Se quedaron con la de Estados Unidos (un fondo de inversión) y la de Europa (TUI Travel PLC), pues, aunque los otros estaban en el negocio de operadores, eran empresas pequeñas. Finalmente se vendió en el año 2011 a TUI, por 16,8 millones de dólares. A pesar de que la oferta del fondo de inversión fue mejor, TUI fue seleccionada porque conocía el negocio, era sólida, y les aseguraba no iba a revender la empresa, además que preservaría la marca y la empresa. Al revés, a TIU le gustó Lito por su carácter singular⁷. Todo el proceso demoró un año y medio.

3 CONCLUSIÓN

Hemos analizado el desempeño de un operador de turismo en el Perú, Lima Tours, en el periodo de entre 1980 y 2011. Hemos apreciado, cómo en el contexto de violentas crisis económicas y violencia interna, la empresa pasó por momentos financieros difíciles, particularmente entre 1989 y 1992. La mala imagen del Perú, problemas de seguridad y alertas de seguridad de los países emisores, se unieron para esta situación dramática, que se complicó

⁶Anteriormente José Luis Arrarte, que había renunciado a la empresa, quiso comprar dos veces esta, con visiones de añoranza por los tiempos pasados. Pero su propuesta no prosperó.

⁷El pacto fue por un pago inicial de 10 millones más otro de 6,8 según desempeño después de tres años. El primer año no llegaron a la meta por problemas en el mercado japonés, pero el segundo y tercero sí, pagándose sin problemas el faltante.

con problemas familiares en la conducción de la empresa. La enfermedad del fundador llevó a cuatro de los hijos sucesivamente a la gerencia general, con sus particulares enfoques para afrontar la marcha de la empresa. Inicialmente, la crisis financiera de Lima Tours se afrontó con reducción de costos laborales, nuevos productos, no necesariamente de buen margen, o con rentabilizar algunos bienes. Fue insuficiente, además que hacia 1992 adolecía de graves problemas de dirección. La reestructuración se produjo mediante una asesoría externa, que implicó un cambio de gerencia, reestructuración de deudas, cuentas de proveedores y de acreedores, así como una mejora en la cartera de clientes. También se siguieron reduciendo los costos laborales y otros. Finalmente, la reingeniería para consolidar a Lima Tours se dio de la mano de un nuevo gerente, a fin de siglo, y un equipo enrumbo a la empresa en el ámbito exclusivo de la operación de turismo receptivo.

Sin embargo, el problema de las desavenencias entre los miembros de la segunda generación de accionistas de esta empresa familiar quedó sin resolverse. Había sido una constante, agravando la crisis de la entidad o limitando su desempeño de largo plazo. La venta a TUI fue la respuesta a los problemas entre los hermanos. Todos los testimonios recogidos reconocen las críticas a la gestión de José Luis y Eduardo Arrarte, aunque reconocen también sus virtudes. Al primero se le critica por constituir diversas empresas y distraer recursos, al otro por su temperamento, rapidez de decisiones, a veces polémicas, y falta de liderazgo en el momento crucial de la empresa. Se reconoce la limitación que tuvo como empresa familiar respecto al manejo actual de Limatours (ya no Lima Tours) (Arrarte, 2023). Se reconoce que el factor emotivo pudo retardar la toma de decisiones entre los miembros, aunque también se reconoce la importancia de la última gerencia, de Carlos Alberto, que permitió el tránsito a la profesionalización y autonomía de la empresa. Al problema de los hermanos debemos añadir algunas interferencias del fundador, acertadas o no, en diversos momentos de los periodos estudiados. En general, suele ser la problemática de muchas empresas familiares (Fernández, 2003; Fernández & Colli, 2013; Nordqvist et al., 2015). Específicamente, también en empresas familiares turísticas (Meira & Carvalhal, 2013).

Así pues, el estudio es relevante, pues nos muestra el caso de una empresa que fue sacudida por todas las crisis posibles: exógenas como crisis económicas, sanitarias o políticas; endógena como problemas de gestión, y la resultante en la marcha financiera, en un mercado sensible como los servicios turísticos, y que, sin embargo, supo resistir y recuperar su solidez y liderazgo. Un caso de adaptación exitosa que, para estas empresas, se suele resaltar entre los estudiosos (Lluch & Fernández, 2021; López, 2011). Igualmente, entre los operadores de

turismo (Godoi & Arendit, 2007). Lima Tours formó personal especializado en operaciones turísticas, que luego migraron a otros lugares, y formaron en muchos casos sus propias agencias -ocurrió también con otras agencias y operadores emblemáticos como Cóndor Travel, antes de su venta igualmente a un mayorista-, mostrándonos el impacto de empresas como estas en el desarrollo de la actividad turística del Perú y América Latina.

REFERENCIAS

- Acerenza, M. A. (2012). *Agencia de Viajes Operación y plan de negocios*. Editorial Trillas.
- Antonio, F., Flores, P., Gadotti, S. J. & Domareski, T. C. (2011). Contribución de la gestión del conocimiento a los servicios turísticos. Estudio de una agencia de viajes. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 20(3), 722-737.
- Armas, F. (2018). *Una historia del turismo en el Perú. El Estado, los visitantes y los empresarios (1800-2000)*. Universidad de San Martín de Porres.
- Armas, F. (2021). Turismo, terrorismo y crisis económica. El caso de Perú (1980-1992). *Turismo u Patrimonio*, (16), 101-122.
- Armas, F. (2024). Lima Tours: Crecimiento, consolidación y problemáticas de un tour operador en el desarrollo del turismo en el Perú (1956-1980). *Perfiles Económicos*, (16), 117–151.
- Arrarte, A. M. (2022). *Entrevista a Ana María Arrarte, del 10 de octubre de 2022*. Lima. Audio en poder del autor.
- Arrarte, M. R. (2023). *Entrevista a María Rosa Arrarte, del 13 de diciembre de 2022 al 17 de marzo de 2023*. Lima. Audio en poder del autor.
- Arrarte, E. (2023). *Entrevista a Eduardo Arrarte, del 27 de junio de 2023*. Lima. Audio en poder del autor.
- BCRP. Banco Central de Reserva del Perú. (2024). Series estadísticas. Recuperado de <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/cuadros/memoria>
- Baranowski, S. y Furlough, E. (2001). *Being Elsewhere. Tourism, Consumer Culture and Identity in Modern Europe and North America*. University of Michigan Press.
- Berger, D. (2006). *The Development of Mexico's Tourism Industry: Pyramids by Day, Martinis by Night*. Palgrave MacMillan.
- Bisang, R. (1996). Perfil tecno-productivo de los grupos económicos en la industria argentina. In J. Katz (ed.). *Estabilización macroeconómica, reforma estructural y comportamiento industrial* (pp. 391-393). CEPAL/Alianza.
- Boyer, M. (1999). *Histoire du tourisme du masse*. QSJ.

- Bringas, N. L. & Verduzco Chávez, B. (2008). La construcción de la frontera norte como destino turístico en un contexto de alerta de seguridad. *Región y Sociedad*, 20(42), 3-36.
- Bruno, P. (2012). Los hoteles de turismo (1930-1955): piezas claves del territorio turístico de la Argentina. *Registros. Revista De Investigación Histórica*, (9), 54-80.
- Cirer Costa, J. C. (2009). De cuando el paquete turístico constituía un elemento de innovación turística. *Pasos. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 7(3), 407-414.
- Cunha, N. D. A. (2005). El fomento del turismo en Montevideo: la problemática de los hoteles municipales, 1915-1950. *Boletín de Historia Económica*, (3), 67-77.
- CVR. Comisión de la Verdad y Reconciliación (2004). *Hatun Willakuy. Versión abreviada del Informe Final*. Recuperado de <https://idehpucp.pucp.edu.pe/wp-content/uploads/2012/11/hatun-willakuy-cvr-espanol.pdf>
- Crabtree, J. (2005). *Alan García en el poder. Perú 1985-1990*. Peisa.
- Dávila, C. (2013), Business History in Latin America. *Australian Economic History Review*, 53, 109-120. Recuperado de <https://doi.org/10.1111/aehr.12006>
- Degregori, C. I. (2011). *Qué difícil es ser Dios. El Partido Comunista del Perú - Sendero Luminoso y el conflicto armado interno en el Perú: 1980-1999*. Instituto de Estudios Peruanos.
- Domínguez, P., Burquette, E. & Bernard, A. (2003). Efectos del 11 de Septiembre en la hotelería mexicana: reflexión sobre la mono-dependencia turística. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 12(3-4), 335-348.
- Expreso*, Lima, 1981.
- Fernández, P. (2003). Reinstalando la empresa familiar en la Economía y la Historia económica. Una aproximación a debates recientes. *Cuadernos de economía y dirección de la empresa*, (17), 45-66.
- Fernández, P. & Colli, A. (eds.). (2013). *The Endurance of Family Businesses. A Global Revolution*. Cambridge University Press.
- Fernández, P. & Lluch, A. (2015). *Familias empresarias y empresas familiares en América Latina y España. Una visión de largo plazo*. BBVA.
- Fernández, P. & Lluch, A. (2021). Familias empresarias y empresas familiares en América latina. In A. Lluch, M. Monsalve & A. Bucheli (eds.). (2021). *Historia empresarial en América Latina: temas, debates y problemas* (pp. 111-123). Universidad del Pacífico y Universidad de los Andes.
- Fernández Ávila, V. R. (2002). El Impacto del Terrorismo en las Llegadas de Turismo Internacional - Algunos Ejemplos. *Anuario Turismo y Sociedad*, (1), 70-79.
- Giuntini, A. (2002). Ferrocarriles y turismo en Italia desde los inicios del ochocientos hasta la introducción de los 'trenes populares' en la época fascista. *Historia Contemporánea*, (25), 101-123.

- Godoi, L. G. & Arendit, E.J. (2007). La inestabilidad del mercado turístico. Desde la perspectiva de una agencia de viajes brasileña. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 16(3), 323-336.
- Gómez Alvira, L. T. (2016). Cómo afecta el factor peligrosidad en el momento que visita Colombia (Pro-manuscripto). *TecnoCampus*.
- Gómez Tobón, J. A. (2002). Turismo, conflicto armado y paz en Colombia: Apostándole al futuro. *Anuario Turismo y Sociedad*, (1), 57 – 69.
- Gordon, B. M. (2002). El turismo de masas. Un concepto problemático en la historia del siglo XX. *Historia Contemporánea*, (25), 125-156.
- Khatchikian, M. (2000). *Historia del turismo*. Universidad de San Martín de Porres.
- Jaramillo, R. (2006). *La hora del turismo*. Norma.
- Jesus, M. J. F., Machado, H. V. P. y Jesus, A. F. (2009). Sucessão familiar: um estudo de caso no setor de turismo. *Turismo - Visão e Ação*, 11(2), 142-156.
- La Crónica*. Lima, 1981.
- Lima Tours, S. A. (2006). *Perú, tal vez el país más rico del mundo*. Bienvenida editores.
- López, A. (2011). Las empresas transnacionales en Argentina: del modelo agroexportador a las reformas estructurales. In G. Jones & A. Lluch (eds.). *El impacto histórico de la globalización en Argentina y Chile: empresas y empresarios* (pp. 108-134). Temas.
- Lluch, A., Monsalve, M. & Bucheli, A. (Eds). (2021). *Historia empresarial en América Latina: temas, debates y problemas*. Universidad del Pacífico y Universidad de los Andes.
- Löfgren, O. (1999). *On holiday: a history of vacationing*. University of California Press.
- Meira, R. & Carvalhal, F. (2013). Sucesión y conflictos en empresas familiares. Estudio de casos múltiples en pequeñas empresas hoteleras. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 22(5), 854-874.
- Meira, R. & Silva, L. C. (2016). Empreendedorismo feminino e os desafios enfrentados pelas empreendedoras para conciliar os conflitos trabalho e família: estudo de casos múltiplos em agências de viagens. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, 10(1), 44-63.
- MICTI. Ministerio de Industria, Comercio, Turismo e Integración (1980). *Perú: Evolución del Turismo 1970-1979. Análisis Estadístico*. Ministerio de Industria, Comercio, Turismo e Integración – FOPTUR.
- MICTI. Ministerio de Industria, Comercio, Turismo e Integración (1981). *Memoria Sector Turismo 1968-1980*. MICTI.
- MICTI. Ministerio de Industria, Comercio, Turismo e Integración (1993). *Compendio Estadístico del sector Turismo 1970-1992*. Dos tomos. MITINCI.

- Monti, E. (2011). La crisis económica internacional de 2008 y el turismo: Efectos y medidas de respuesta en Rio Grande do Norte, Brasil. *Investigaciones Turísticas*, (1), 93-106.
- Morales, R. (2009). El impacto de la crisis económica mundial sobre la economía costarricense: los efectos macroeconómicos. *Economía y Sociedad*, 14(35-36), pp. 61-73.
- Nordqvist, M., Melin, L., Waldkirch, M. y Kumeto, G. (2015). Introducing theoretical perspectives on family business. In M. Nordqvist et al. (Eds.), *Theoretical Perspectives on Family Businesses* (pp. 1-17). Edward Elgar Publishing.
- Parodi, C. (2005). *Perú 1960-2000. Políticas económicas y sociales en entornos cambiantes*. Universidad del Pacífico.
- Pastoriza, E. (ed.) (2002) *Las puertas al mar. Consumo, ocio y política en Mar del Plata, Montevideo y Viña del Mar*. Universidad Nacional de Mar de Plata y Editorial Biblos.
- Perú Monitor (2000). *Los 2000 del 2000. Las empresas líderes del Perú*. Perú Monitor.
- Peru: The top companies*. Años 1988-2010. Cavanagh, Jonathan editor. Lima. Perú Top Publications.
- Piglia, M. (2014). *Autos, rutas y turismo. El Automóvil Club Argentino y el Estado*. Siglo XXI.
- Rice, M. (2018). *Making Machu Picchu. The Politics of Tourism in Twentieth-Century Peru*. The University of North Carolina Press.
- Rodríguez, O. E. (1984). *El desarrollo del sector turismo y su incidencia en la economía nacional, 1963-1980* (Tesis de Grado). Universidad de Lima.
- Shaffer, M. S. (2001). *See America First: Tourism and National Identity, 1880-1940*. Smithsonian Institution.
- Sheller, M. (2002). *Consuming the Caribbean*. Routledge.
- Schwartz, R. (1997). *Pleasure Island: Tourism & Temptation in Cuba*. University of Nebraska Press.
- Tello, S. & Alegría, L.M. (2000). Empresariado turístico peruano. *Turismo y Patrimonio*, (2), 27-47.
- Tissot, L. (1990). La conquête de la Suisse. Les agences de voyage et l'industrialisation du tourisme (1840-1900). In P. Bairoch & M. Kôrner (Eds.). *La Suisse dans l'économie mondiale* (pp. 267-386). Droz.
- Tissot, L. (dir.) (2003). *Construction d'une industrie touristique aux XIXe et XXe siècles. Perspectives internationales*. Alphil.
- Tomio, M. & Ullrich, D.R. (2011). Gestión de las empresas turísticas. La representación de las mujeres en Blumenau - SC, Brasil. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 20(2), 425-440.
- Van Broeck, A. M. (2002). Turismo doméstico en Colombia en un contexto de conflicto armado (1996 - 2001). *Anuario Turismo y Sociedad*, (1), 44 - 56.

- Vidal, J. (2009). Tourism and Transport in Europe, 1930-2000. In R. Roth (ed.). *Neue Wege in ein neues Europa Geschichte und Verkehr im 20. Jahrhundert*. Campus-Verl.
- Withey, L. (1997). *Grand Tours and Cook's Tours: A History of Leisure Travel, 1750 to 1915*. Aurum Press.
- Wood, A. (Ed.) (2021). *The Business of Leisure: Tourism History in Latin America and the Caribbean*. University of Nebraska Press.
- Yáñez, J. C. (2021). El turismo y los inicios de una industria en Chile (1910-1950). *América Latina en la Historia Económica*, 28(3), 1-21.