

# Nota de Información y Análisis

## COVID-19 Y TURISMO EN CUSCO Balance de los primeros impactos en el sector

*Por: Rafael Barrio de Mendoza, Epifanio Baca y Esteban Valle-Riestra*



*Foto: El Comercio.*

### 1. INTRODUCCIÓN

La emergencia sanitaria producida por el COVID-19 ha supuesto, como es ampliamente sabido, una perturbación generalizada en las actividades económicas globales, llevando a muchas de ellas a niveles de cuestionamiento existencial. Entre las más afectadas, los servicios de viajes, hospedaje y alimentación, en suma, las que constituyen la actividad turística, han entrado en una crisis que apunta a los fundamentos mismos del sector. Estas actividades forman parte de una “economía del contacto”, en donde la provisión de los servicios se sostiene en la interacción presencial entre agentes con la finalidad de producir una experiencia. La manera en la que el virus SARS-Cov-2 se transmite en medios de congregación y cercanía entre individuos afecta directamente este tipo de economía.

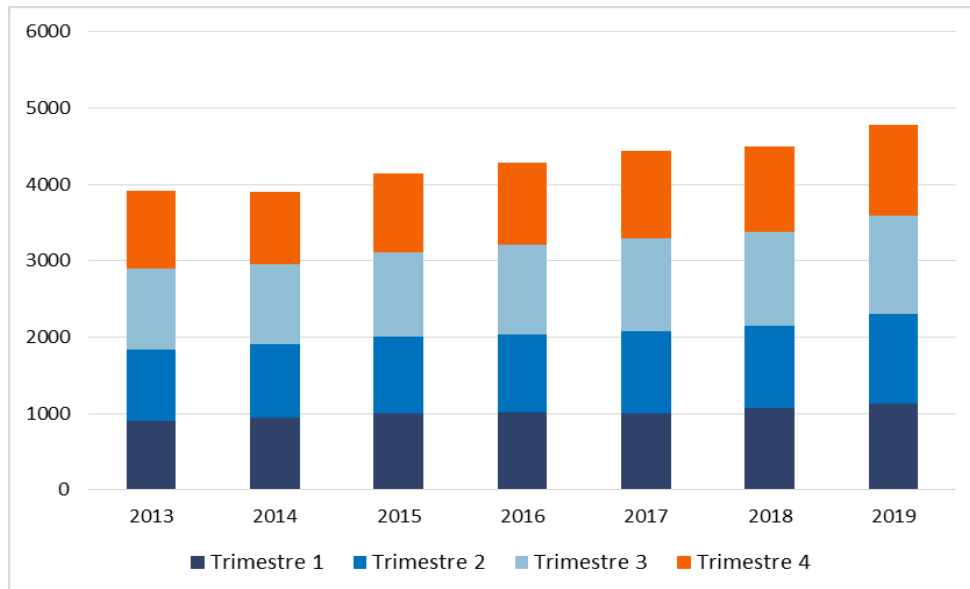
La región Cusco, y sobre todo el territorio articulado por los corredores turísticos, depende particularmente de las visitas de turistas nacionales y extranjeros. Siendo un sector en sostenida expansión desde la década de 1990, enfrenta en 2020 la crisis más importante de su historia. Desde GPC nos hemos propuesto la tarea de hacer seguimiento al impacto de la emergencia sanitaria en sectores clave de la economía del sur peruano, como las industrias extractivas y la agricultura. El turismo, dada su importancia en términos de empleo y generación de ingresos para poblaciones urbanas y rurales, acompaña a estas como parte de la matriz productiva regional.

El año 2019 publicamos el informe sobre diversificación productiva “Análisis del sector Turismo en la región cusco: políticas públicas para un turismo inclusivo y competitivo” en el que dimos cuenta del crecimiento sostenido de la actividad y describimos sus bondades y debilidades. La presente nota de análisis se propone analizar el impacto de la crisis en el turismo en la región del Cusco. Para ello utilizamos datos oficiales, estudios realizados y entrevistas a empresarios de los diferentes rubros del sector llevadas a cabo entre abril y mayo. Tras repasar los fundamentos de la actividad turística de la región, exploramos el desenvolvimiento de las primeras semanas de la emergencia sanitaria. A continuación, presentamos los principales impactos diferenciados que hemos podido identificar, para culminar con propuestas para encarar la reactivación del sector.

## **2. EL TURISMO EN EL CUSCO: ENTRE EL CRECIMIENTO Y LA VULNERABILIDAD**

El turismo es un sector clave en la economía peruana. De acuerdo a la Cuenta Satélite del Sector Turismo (CST) elaborada por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), en 2015 el Producto Bruto Interno (PBI) turístico alcanzó los S/ 23.5 miles de millones, una contribución del 3.9%. Según cifras contenidas en el Plan Estratégico Nacional de Turismo (PENTUR), la actividad genera a nivel nacional alrededor de 1.3 millones de empleos directos e indirectos. Asimismo, es el segundo sector con mayor aporte de divisas, sumando USD 4,784 millones en 2019; un monto que ha experimentado un crecimiento sostenido en los últimos años. De acuerdo a proyecciones del MINCETUR, previo al inicio de la cuarentena se estimaba la llegada de 5 millones de turistas internacionales al Perú, los cuales generarían un ingreso de divisas de 5.9 millones de dólares en 2020.

**Gráfico 1. Ingreso de divisas vinculado a la actividad turística 2013-2019  
(en millones USD)**



Fuente: BCRP. Elaboración propia.

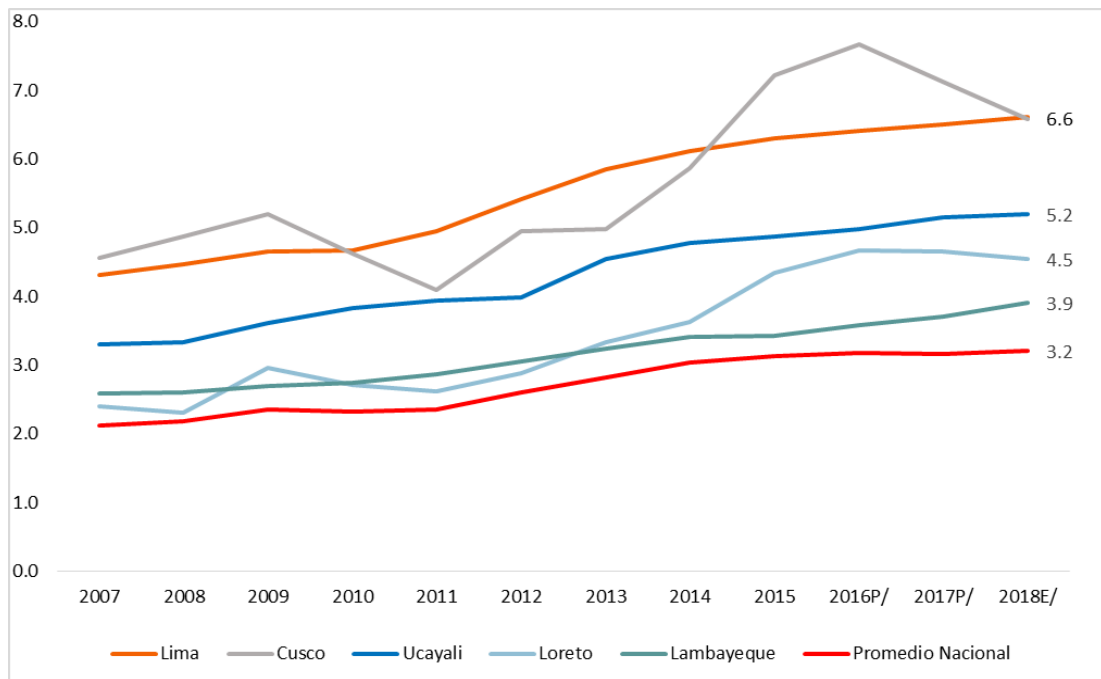
No obstante, el sector es muy heterogéneo y presenta niveles preocupantes de informalidad. La Cámara Nacional de Turismo (CANATUR) estima que el 72% de empresas dedicadas a actividades relacionadas al turismo son informales. Las actividades de restaurantes y alojamiento serían el segundo sector con un mayor grado de informalidad laboral en la economía peruana, donde el 67% de la población ocupada en dichas actividades sería considerada como informal (Benavente y Quiñonez, 2018)<sup>1</sup>. El ámbito de las empresas formales, en contraste, se encuentra concentrado en grandes grupos empresariales que operan en actividades hoteleras, agencias de viaje y de transporte. Asimismo, a diferencia de otros sectores económicos, la participación laboral femenina en el sector es particularmente alta: seis de cada diez trabajadores dependientes y 9 de cada diez trabajadores independientes son mujeres; un dato importante a considerar dada la brecha salarial que existe en relación a los hombres de 41% en los trabajadores dependientes, y de 95% en el caso de los trabajadores independientes (Del Pozo y Guzmán, 2019)<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Benavente, J. P. y G. Quiñonez (2018). "Aplicación de la Cuenta Satélite: Medición del PBI Turístico". En Benavente, J.P. (Editor) *Impactos del Turismo en la Región Cusco: Aplicaciones de la Cuenta Satélite para un Turismo Inclusivo y Competitivo, Beneficios Económicos y Sociales del Turismo*. Cusco: Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.

<sup>2</sup> Del Pozo, C. y E. Guzmán (2019). Análisis del sector turismo en la región Cusco: lineamientos de políticas públicas para el desarrollo del turismo inclusivo y competitivo. Lima y Cusco: Grupo Propuesta Ciudadana y Centro de Estudios Regionales Andinos.

La importancia del turismo en la región Cusco es alta tanto en términos de empleo como de los encadenamientos económicos que genera. En Cusco, el sector turismo aporta el 14% del PBI regional<sup>3</sup>. Si bien las actividades relacionadas al turismo van por detrás de rubros como las industrias extractivas, construcción y el comercio en términos de aporte al PBI, estas tienen una importancia relativa mayor en comparación a otras regiones. Según cifras estimadas al 2018, solo el rubro Alojamiento y Restaurantes aportó el 6.6% del PBI regional; esta cifra duplica el promedio nacional, y coloca a la región en un nivel de aporte similar al que se observa en Lima (Gráfico 2). Sin embargo, las condiciones de empleo son similares a la tendencia nacional en relación a los niveles de informalidad. De acuerdo a Del Pozo y Guzmán<sup>4</sup>, en la región el 54% de empresas turísticas son informales, mientras que la PEA regional ocupada en el sector está empleada principalmente en restaurantes (20%), alojamientos (18%), agencias de viajes (10%) y transporte turístico (2%).

**Gráfico 2. Participación del rubro alojamientos y restaurantes en el PBI regional 2007 -2018**



Fuente: BCRP. Elaboración propia.

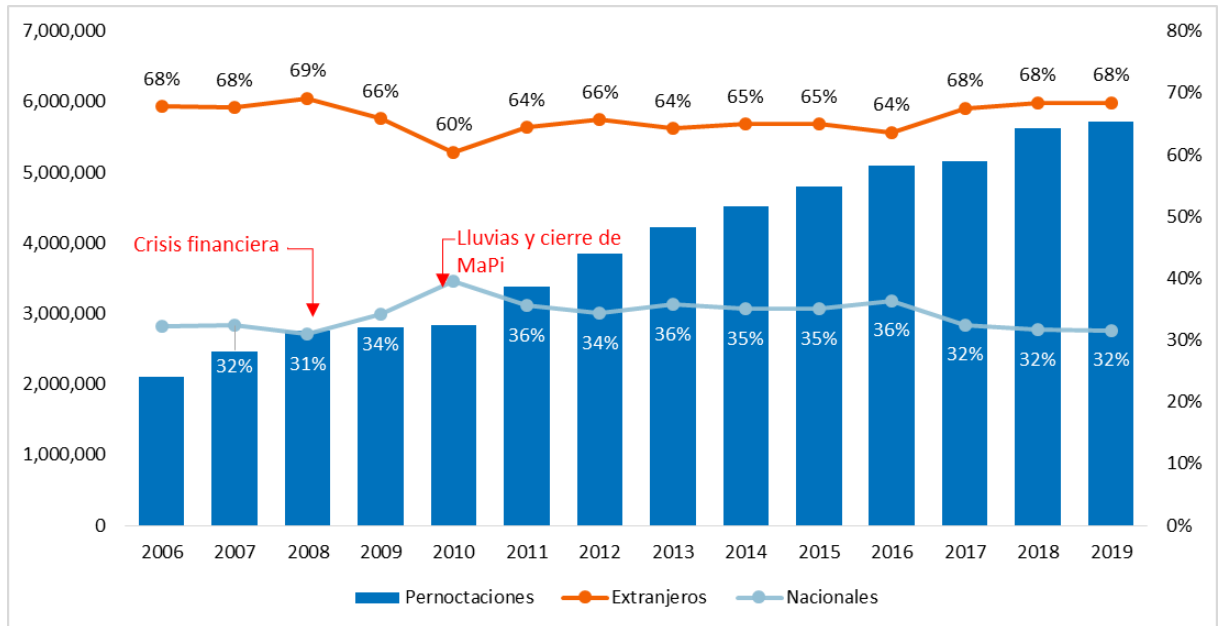
En suma, el crecimiento del sector en los últimos diez años ha sido sostenido. Las estadísticas de turismo regional reportan una tendencia creciente en el número visitantes extranjeros y nacionales (2.2 millones), en la oferta hotelera (1,961 hospedajes) y cantidad de pernoctaciones (5.7 millones). Otras cifras confirmaban el aumento sostenido: la evolución del número de pasajeros que ingresan al aeropuerto internacional Velasco Astete (3 millones), ingresos por ventas de boletos turísticos (S/. 86

<sup>3</sup> Ibidem 1.

<sup>4</sup> Ibidem 2.

millones) y visitas a los principales centros arqueológicos de la región (4 millones). Asimismo, el sector ha mostrado una gran resiliencia a las crisis que le tocó enfrentar; como la crisis financiera del año 2008 y las lluvias que llevaron al cierre temporal de Macchu Picchu.

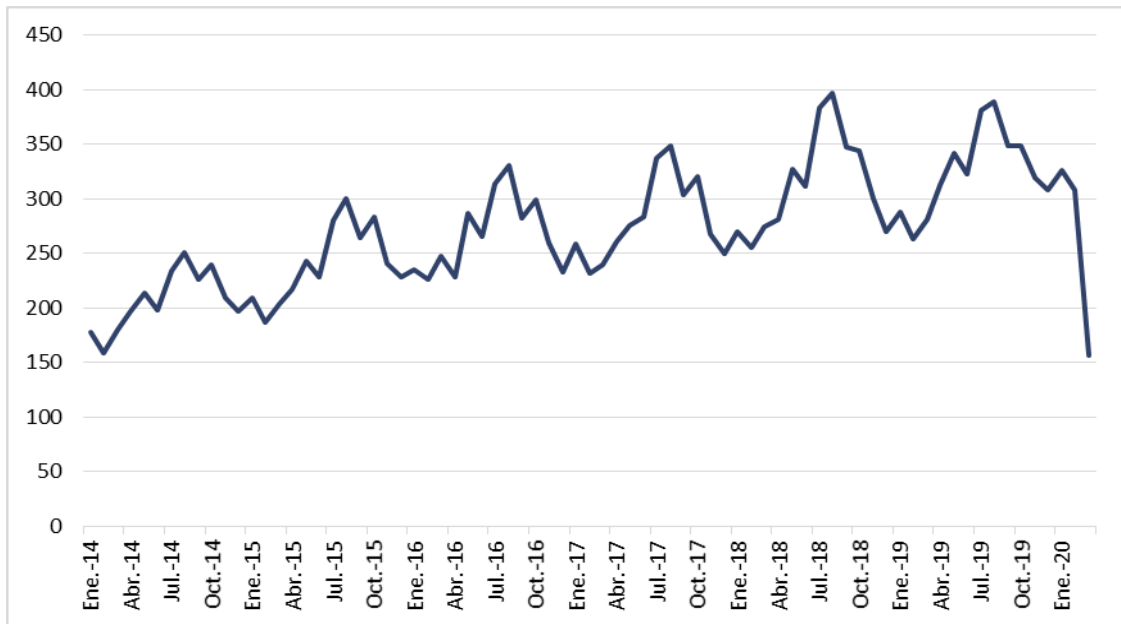
**Gráfico 3. Evolución de las pernoctaciones, y participación según procedencia 2006-2019**



Fuente: MINCETUR. Elaboración propia.

La crisis sanitaria, no obstante, ha propiciado una paralización sin precedentes del sector. La magnitud de la caída de la actividad puede leerse a través de la cantidad de vuelos diarios y llegada de pasajeros desde el cierre de las fronteras internacionales a raíz de la declaratoria de emergencia, que han pasado prácticamente a cero. El impacto es amplio: si bien aún no se cuentan con estimaciones de empresas en quiebra y empleos perdidos, se prevé que la crisis afectará irreversiblemente a negocios basados en la prestación de servicios turísticos, alquiler de habitaciones a turistas libres (mochileros), venta de artesanías, a la población rural vinculada a las rutas de *trekking*, entre otros, los cuales se desarrollan a detalle a continuación.

**Gráfico 4. Evolución de las llegadas al Aeropuerto internacional Alejandro Velasco Astete, en miles de viajeros**



Fuente: MINCETUR. Elaboración propia.

### 3. IMPACTOS DE LA EMERGENCIA SANITARIA EN LOS PRINCIPALES SEGMENTOS

#### 3.1. De la gestión hotelera a la crisis sanitaria

Los días inmediatos a la declaración de la emergencia nacional supusieron la transición de una gestión de visitantes a una de evacuación y cuidados sanitarios. La centralidad del Cusco en los circuitos cosmopolitas latinoamericanos lo constituía en un territorio particularmente riesgoso para la aparición de brotes tempranos. De hecho, la aparición de los primeros casos estuvo vinculada a visitantes extranjeros.

Así, el 27 de marzo se reporta la muerte de un turista chino en un hotel de la ciudad. Las pruebas indican que la causa de muerte fue COVID-19<sup>5</sup>. El 29 de marzo una ciudadana mexicana, cuyo esposo había muerto dos días antes, fue evacuada a su país en un vuelo del gobierno mexicano<sup>6</sup>. De igual manera, una pareja de turistas estadounidenses enfermos de COVID-19 fueron evacuados a su país, tras gestiones entre el gobierno regional, la cancillería y la embajada de los Estados Unidos<sup>7</sup>. En los primeros días de abril

<sup>5</sup> Andina, 27/03/2020. "Cusco: hallan muerto a turista chino en hospedaje del centro histórico". <https://andina.pe/agencia/noticia-cusco-hallan-muerto-a-turista-chino-hospedaje-del-centro-historico-790414.aspx>

<sup>6</sup> Andina 30/03/2020. "Cusco: turista mexicana con coronavirus regresa a su país en vuelo humanitario". <https://andina.pe/agencia/noticia-cusco-turista-mexicana-coronavirus-regresa-a-su-pais-vuelo-humanitario-790792.aspx>

<sup>7</sup> La República 11/04/2020. "Cusco: Pareja de norteamericanos contagiados de COVID-19 regresó a su país". <https://larepublica.pe/sociedad/2020/04/11/cusco-pareja-de-norteamericanos-contagiados-de-covid-19-regreso-a-su-pais-video-estados-unidos-lrsd/>

se confirmó la muerte de un ciudadano británico de 67 años, en la Unidad de Cuidados Intensivos del Hospital Antonio Lorena<sup>8</sup>. Hacia la primera mitad de abril se confirmaron 104 contagios, de los cuales el 55% eran turistas extranjeros. Se identifica que gran parte de estas infecciones se dieron dentro de hoteles. Uno de ellos, del segmento “mochilero”, reporta al menos diez contagios, y es cerrado en cuarentena. A finales de marzo se traslada una parte de los alojados a otro hotel, dada la densidad de ocupación que el primero tenía y que facilitaba las condiciones para el contagio. El hospedaje donde estaba alojado el turista mexicano es también puesto bajo estas medidas restrictivas<sup>9</sup>.

Esta cascada de eventos supuso la activación de tareas de gestión sanitaria, pero no queda claro si es que existían lineamientos específicos para lidiar con pandemias en el sector turismo, y qué tan susceptibles de ser implementados eran. La respuesta se articuló a través de la Dirección Regional de Salud, el Gobierno Regional, el Ministerio de Relaciones Exteriores y la Cámara de Turismo. Según Carlos Milla, presidente del gremio, se contrató a un equipo de gestión de crisis para que se encargue de estos procesos. La manera en la que se desarrolló la situación muestra que la gestión de esta primera etapa fue montándose sobre la marcha, en una curva de aprendizaje rápida.

La velocidad del cierre de fronteras nacionales e internacionales perturbó la operación aerocomercial, clave para un destino como el Cusco. El 16 de marzo el aeropuerto colapsó por la cancelación de vuelos, la inflación de pasajes y la incertidumbre de reprogramaciones, desembocando que cerca de 8000 turistas varados se queden en la ciudad<sup>10</sup>. Durante los siguientes días, y hasta finales de abril, las evacuaciones se realizaron mediante puentes aéreos de entre cuatro y dos aviones diarios. Estos vuelos fueron coordinados entre los ministerios de relaciones exteriores de los países involucrados. Hacia el 31 de marzo se había trasladado 3500 visitantes a Lima<sup>11</sup>. El 4 de abril se completó la movilización de 350 turistas nacionales.<sup>12</sup> Para esa fecha, el gobernador regional anuncia que un 95% de turistas ya fue evacuado, tras dos semanas de iniciado el régimen especial<sup>13</sup>.

<sup>8</sup> Andina 03/04/2020. “Turista británico es la tercera víctima mortal por coronavirus en Cusco”. <https://andina.pe/agencia/noticia-turista-britanico-es-tercera-victima-mortal-coronavirus-cusco-791534.aspx>

<sup>9</sup> El Comercio 27/03/2020. “Cusco: 135 extranjeros quedaron aislados en hostel tras confirmación de dos casos de COVID-19”. <https://elcomercio.pe/peru/cusco-135-extranjeros-quedaron-aislados-en-hostal-tras-confirmarse-dos-casos-de-covid-19-noticia/?ref=ecr>

<sup>10</sup> Gestión 16/03/2020. “Coronavirus en Perú: Aeropuerto del Cusco colapsa por cancelación de vuelos”. <https://gestion.pe/peru/coronavirus-en-peru-aeropuerto-del-cusco-colapsa-por-cancelacion-de-vuelos-nnpp-noticia/?ref=gesr>

<sup>11</sup> Andina 31/03/2020. “Vuelos humanitarios desde Cusco permitieron evacuar más de 3,500 turistas”. <https://andina.pe/agencia/noticia-vuelos-humanitarios-desde-cusco-permitieron-evacuar-mas-3500-turistas-790903.aspx>

<sup>12</sup> Andina 04/04/2020. “Coronavirus: vuelos humanitarios Lima-Cusco permiten retorno de cusqueños y turistas”. <https://andina.pe/agencia/noticia-coronavirus-vuelos-humanitarios-limacusco-permiten-retorno-cusqueños-y-turistas-791581.aspx>

<sup>13</sup> Correo 02/04/2020. “Coronavirus en Perú: el 95% de turistas ya fue evacuado de Cusco”. <https://diariocorreo.pe/edicion/cusco/coronavirus-en-peru-el-95-de-turistas-ya-fue-evacuado-de-cusco-video-936153/?ref=dcr>

Una característica de este estado de emergencia es su instalación súbita y el alcance de sus interrupciones. No se trata de un evento potencialmente desastroso, pero localmente contenido, como una inundación, un terremoto o una avalancha. Así, los actores nacionales e internacionales que se movilizan en este tipo de situaciones estaban tensados por la magnitud de la sucesión de los hechos, y como era de esperar, surgieron algunos inconvenientes. En un primer momento algunos hoteles no aceptaron recibir turistas que habían llegado poco antes de la declaración de emergencia nacional, mientras que grupos de turistas no acataron plenamente las medidas de aislamiento, continuando con su visita<sup>14</sup>. A la vez, la coordinación para la repatriación de muchos de ellos fue lenta debido a cuellos de botella en los circuitos de decisión diplomática y operativa<sup>15</sup>, y a la restricción severa en la oferta de vuelos comerciales. Los estados involucrados rentaron vuelos especiales, o mandaron sus propias naves, como en el caso de México e Israel<sup>16</sup>. Se han dado reportes de turistas que, por la emergencia, se han quedado sin recursos para financiar su estadía en la ciudad, y aún no han logrado ser incluidos en un viaje de repatriación a sus países hasta inicios de mayo<sup>17</sup>. La ansiedad alrededor de los visitantes, percibidos como potenciales vectores de contagio, medió muchas de las sensibilidades iniciales de la emergencia sanitaria. Esta ansiedad ha estado dando paso a la constatación de un desplome de la actividad, con alcances aún inciertos.

Es difícil aun hacer una evaluación sobre la gestión sanitaria de la emergencia en el sector. Hoteles tuvieron que transitar de ser centros de alojamiento, a potencialmente ser espacios de contagio y después de aislamiento. Se desmontaron muchas de las cadenas de prestación de servicios a la actividad, y las pocas que quedaron (como la alimentación y limpieza) tuvieron que adaptar rápidos protocolos aun en confección. Finalmente, el mercado aerocomercial dejó de proveer traslados, y la evacuación aérea pasó a estar a cargo de una red de coordinaciones diplomáticas y sanitarias. Un balance sobre los déficits y virtudes de este proceso ha de hacerse en el futuro, sobre todo para identificar lecciones para una actividad que no volverá a ser la misma en el corto y mediano plazo.

---

<sup>14</sup> MSN 14/03/2020. "Cusco: 16 turistas se niegan acatar cuarentena pese a dos casos sospechosos de coronavirus". <https://www.msn.com/es-pe/noticias/otras/cusco-16-turistas-se-niegan-acatar-cuarentena-pese-a-dos-casos-sospechosos-de-coronavirus/ar-BB11bV64>

<sup>15</sup> El País 08/04/2020. "Un turista varado en Perú gana una demanda al Gobierno colombiano para ser repatriado". <https://elpais.com/sociedad/2020-04-08/un-turista-varado-en-peru-gana-una-demanda-al-gobierno-colombiano-para-ser-repatriado.html>

<sup>16</sup> Perú21 18/03/2020. "Cusco: 900 turistas israelíes varados en aeropuerto bailan y hasta lloran al saber que van a regresar a su país". <https://peru21.pe/peru/cusco-900-turistas-israelies-varados-en-aeropuerto-bailan-y-hasta-lloran-al-saber-que-van-a-regresar-a-su-pais-nnpp-noticia/>

<sup>17</sup> RPP 05/05/2020. "Cusco: Turistas duermen en monumento del inca Pachacutec durante cuarentena". <https://rpp.pe/peru/cusco/coronavirus-en-peru-cusco-turistas-duermen-en-monumento-del-inca-pachacutec-durante-cuarentena-noticia-1263434?ref=rpp>



### 3.2. Restaurantes

El impacto de la emergencia sanitaria en el sector es, como es de esperarse, dramático. Los restaurantes son parte fundamental de la experiencia del viaje, y en el caso de destinos como el Cusco, existe un segmento importante que depende exclusivamente del turismo receptivo. Los restaurantes turísticos absorben el 20% del empleo y el 25% de los ingresos<sup>18</sup> de la actividad. Dentro de las cifras del empleo, un 45% de los restaurantes ofrece algún grado de formalidad al pagar impuestos, realizar contratos para sus trabajadores y/o procurar que estos tengan entrenamiento, mientras que el 55% está compuesto por actividades informales, que capta trabajo dependiente y de poca calificación<sup>19</sup>. Por el lado del ingreso, los restaurantes que se encuentran en el percentil más alto -alta gama- facturan 48 veces más que los que se encuentran en el percentil más bajo<sup>20</sup>.

La oferta gastronómica ha venido experimentando una evolución sostenida desde hace más de una década, con la valorización comercial del repertorio culinario del que participan ingredientes, cocinas, experiencias y, sobre todo, cocineros y productores. Este proceso ha enriquecido la oferta turística nacional, expandiendo la educación gastronómica a una creciente demografía de jóvenes que optan por esta especialización dentro de sus estrategias de vida, con variables grados de inserción en el segmento. En el Cusco, gran parte de la oferta de restaurantes dirigidos al turismo se ubica en el cercado de la ciudad. Estos rentan locales en el centro histórico y los barrios cercanos, y ofrecen comidas más “convencionales” como pizzas y pastas, pasando por cocinas globales (thai, judía, japonesa, mexicana, etc.), especializadas (vegetarianas, veganas, desayunos, sopas, orgánicas), peruanas (chifas, criolla, cusqueña), gourmet, cafés y bares. Las audiencias de estos restaurantes, cafés y bares varían según la gama, su desempeño dentro de los portales de calificación como *Lonely Planet* o *Trip Advisor*, guías especializadas, circuitos pactados con agencias de viaje y hoteles, y ubicación. Un rasgo clave es la capacidad de asegurar uno de estos canales, ya que aquellos restaurantes que dependen de clientes de calle tienen menor rango de generación de rentas.

Los restaurantes de alta gama dependen casi exclusivamente del turismo receptivo. Uno de los socios de dos restaurantes de este segmento plantea que, dependiendo del momento de la temporada, su sector genera un 10% a 12% de utilidades, y es muy dependiente de los flujos de liquidez. Emplea a 38 personas, y está estudiando medidas como la suspensión perfecta, negociar sueldos a la baja o hacer recortes al personal. La pérdida de trabajadores que han adquirido experiencia en el servicio es costosa, y se evalúa transformar el negocio hacia la entrega a domicilio. No obstante, la demanda de

---

<sup>18</sup> Benavente y Quiñonez 2018.

<sup>19</sup> Del Pozo y Guzmán (2019).

<sup>20</sup> *Ibidem* 19.

alta gama no puede ser sostenida solamente por la ciudad, lo que lleva a moderar las expectativas sobre este camino.

Muchos de los restaurantes de las gamas medias y altas habían diseñado su oferta alrededor del “estar ahí”, la provisión de una experiencia gastronómica específica. El reto de pensar el segmento en un mercado de aislamiento social arroja obstáculos obvios. El desmembramiento de dichas experiencias corre el riesgo de desnaturalizarlas, lo que implica la redefinición de ciertos estándares de servicio en caso se diversifique en repartos a domicilio, el acondicionamiento de menores aforos, la venta de ingredientes y recetas *gourmet*, la incorporación de nuevas medidas sanitarias, y el recalibramiento de lo que eso significa en términos de personal empleado, compras y establecimientos. Cualquiera sea la estrategia tomada, queda preguntarse si habrá espacio o se formarán los nichos para todas ellas, y qué efectos de selección de “sobrevivientes” tendrán en estos negocios.

No obstante, los restaurantes de estas gamas tienen mejores condiciones de acceso al crédito de reactivación, o pueden sostenerse al pertenecer a conglomerados económicos más diversificados. Una gran proporción de los establecimientos de comida que apuntan al público turista son pequeñas y medianas empresas con débiles mecanismos de captación de clientes, generan empleo informal de baja calificación y son particularmente vulnerables a las variaciones en el caudal de visitas por temporadas. Alrededor de quinientos<sup>21</sup> de ellos están ubicados en el centro histórico (dada su vocación por captar turistas) y, dependiendo de variables como el tipo de oferta que proporcionan, pueden tener penetración en el público local. El cierre impuesto por la emergencia sanitaria ha instalado una enorme probabilidad de que muchos de estos restaurantes quiebren, sobre todo aquellos con costos altos vinculados al alquiler de locales. Un cálculo grueso arroja que entre cuatro mil y cinco mil puestos de trabajo pueden perderse en restaurantes turísticos de la ciudad, afectando las estrategias de generación de ingresos de una porción importante de la PEA urbana de la ciudad.

Un punto clave para navegar el mediano plazo es la generación de liquidez en una economía de aislamiento social. Los restaurantes de media y alta gama participan, como vimos, de canales de captación de comensales más sólidos y tienen públicos mejor identificados, lo que les ha permitido diseñar mecanismos de generación de ingresos en estos tiempos, como la venta de vales, abonos y reservaciones flexibles. Como parte de paquetes a futuro, este es uno de los primeros caminos que se están explorando, aunque aún no queda claro el tipo de articulación que tendrá con servicios conexos (hospedaje, traslados, guiados, etc.) en un contexto de innovación, alta competencia y nuevas regulaciones sanitarias. Con todo, la habilitación de una oferta a futuro formaría parte de un esquema más diversificado que impulsaría a estos negocios a ganar en versatilidad

---

<sup>21</sup> Según la Dirección Regional de Turismo.

como proveedores de experiencias culinarias, como la explotación de los canales virtuales para la venta de recetas, su transformación en tiendas *gourmet*, la reingeniería de sus espacios y, como vemos a continuación, el *delivery*<sup>22</sup>.

La temprana incursión de algunos segmentos de la actividad en la entrega a domicilio puede constituirse en una ventaja competitiva de cara a los siguientes meses. La penetración de las aplicaciones de *delivery* no es muy alta en la ciudad y su expansión estaba siendo impulsada por turistas<sup>23</sup>. Aún los servicios convencionales (repartidores que trabajan para cada restaurante) han estado siendo empleados para este fin. Aquellos restaurantes que tienen estos canales ya establecidos pueden tener posibilidades de navegar de mejor manera la emergencia sanitaria. Este factor es también indicador del grado de diversificación de la demanda que ha logrado el restaurante, integrando comensales cusqueños regularmente. El cultivo de este tipo de cliente parece ser más extendido en las gamas medias y con ofertas que se alejan de lo *gourmet*. Así, los restaurantes turísticos mejor posicionados para explotar este canal entrarán en competencia con los otros servicios de comida con públicos básicamente cusqueños, que ofrecen experiencias ligadas al consumo urbano más convencional, como las pollerías, pizzerías y chifas.

Con todo, es probable que esta crisis tenga un efecto de selección en un sector que, ya de por sí, tiene escaso margen de ganancia y limitada liquidez<sup>24</sup>. El escenario de mediano plazo estará marcado por estándares regulatorios más exigentes, mientras que el mercado exigirá innovación e inversión para sobrevivir. La evolución del sector costará, y esa evolución estará muy vinculada a la formalidad. Las posibilidades son bajas para aquellos restaurantes turísticos de gamas medias y bajas que dependían de los visitantes extranjeros para generar ingresos. Los paquetes de reactivación a través de créditos y subsidios a planillas sólo enfocan a empresas registradas, mientras que las nuevas regulaciones sanitarias (sobre todo en términos de la habilitación de espacios) no podrán ser implementadas por todos los actores, por la inversión que suponen. Esto en sí mismo puede ser un incentivo para que muchos de estos restaurantes transiten hacia niveles de formalización mayor, pero es razonable pensar que muchos de ellos cerrarán y sus trabajadores redefinan sus estrategias de generación de ingresos en otros sectores.

---

<sup>22</sup> Gestión 29/04/2020. "Cocina peruana reacciona ante el Covid-19: menús cortos y cartas virtuales". <https://gestion.pe/economia/empresas/cocina-peruana-reacciona-ante-el-covid-19-menus-cortos-y-cartas-virtuales-noticia/?ref=gesr>

<sup>23</sup> El Comercio 21/01/2020. "Apps de delivery: ¿Qué piden y cuánto gastan los peruanos en verano?" <https://elcomercio.pe/economia/peru/glovo-rappi-uber-eats-aplicativos-de-delivery-que-piden-y-cuanto-gastan-los-peruanos-en-verano-retail-consumo-noticia/>

<sup>24</sup> Gössling, S., Scott, D., & Hall, C. M. (2020). "Pandemics, tourism and global change: a rapid assessment of COVID-19". *Journal of Sustainable Tourism*, 1-20.

### 3.3. Agencias y servicios conexos

Las agencias de viaje son una parte clave de la organización de la oferta turística en la ciudad, y una de las que más empleo informal moviliza en la forma guiados, porteo, transporte terrestre y recepción de turistas. Del total de la población económicamente activa vinculada al turismo en la región, alrededor de un 10% es reclutada por este segmento, mientras que alrededor del 12% de los ingresos turísticos serían explicados por estos negocios<sup>25</sup>. A la vez, hacia 2017 se calculaba la existencia de 3462 agencias, de las cuales 2238 -o el 65%- eran formales y 1224 -o 35%- informales<sup>26</sup>. Las grandes agencias de turismo gestionan flujos de turistas que circulan en las gamas altas y medias de los hoteles, ofrecen experiencias convencionales o de nicho, y sus articulaciones nacionales y globales son más robustas que, por ejemplo, las medianas y pequeñas agencias, normalmente *mypes*. Éstas canalizan y organizan la visita del turismo de gama media y mochileros, con una participación de turismo interno más consistente, y con distintos niveles de conexión con agencias nacionales e internacionales. Las más pequeñas capturan sus grupos de visitantes “en la calle”, a través de la oferta de *tours* en zonas transitadas por turistas.

Como se anticipaba, las agencias gestionan la experiencia de visita, y al hacerlo articulan un ecosistema de proveedores de servicios con altos niveles de vulnerabilidad a *shocks*. Por ejemplo, una parte clave del servicio es el que proveen los guías que trabajan con distintos niveles de vinculación contractual. Hay aquellos que tienen pactos laborales más estables con grandes y medianas agencias, mientras que una porción importante lo hace con grupos que se forman diariamente. Como nos cuenta uno de nuestros entrevistados, el común denominador para un guía de turismo es trabajar con una serie de agencias que lo contactan, ofreciéndole grupos de turistas que han contratado el servicio para visitar destinos en la ciudad, el valle sagrado, el valle sur, la montaña de los siete colores, el camino inca, el camino de Salkantay y Machu Picchu. De acuerdo a la especialización en los guiones de cada destino, y los idiomas en los que se entrenan, los guías empiezan a orbitar agencias que explotan distintos nichos de la oferta turística de la región. Estas estrategias de generación de ingresos permiten, en promedio, obtener entre US\$ 100 y US\$ 150 al día en temporada alta, y entre US\$ 20 y US\$ 30 en temporada baja. Como se puede ver, es un tipo de servicio particularmente dependiente de los ciclos de visitas. Según el Colegio de Licenciados de Turismo del Cusco, la región concentra aproximadamente el 75% de guías de todo el país, y esta cifra traduciría una sobreoferta del servicio. Si bien no se tienen evaluaciones consistentes sobre el segmento, y las estadísticas no son del todo actuales, es razonable sostener que se trata de un oficio con niveles de precariedad elevados dentro de la cadena de valor del turismo.

---

<sup>25</sup> Del Pozo y Guzmán (2019).

<sup>26</sup> Benavente y Quiñones (2018).

Así, las agencias organizan un entorno de servicios volátil a la estacionalidad de la actividad, y como tal, viene siendo golpeada por la emergencia sanitaria. La cascada de cancelaciones ha dejado a gran parte de las agencias con las ventas de la parte más baja de la temporada, los meses de enero y febrero. Así lo expresa Flavio Huamaní, dueño de una agencia de turismo:

*“Estamos paralizados al 100% porque al cerrarse las fronteras y entrar en cuarentena no podemos hacer absolutamente nada, y lo poco de venta que habíamos hecho para este año, todas han sido canceladas, entonces no podemos hacer nada”.*

El rubro de turismo de aventura y caminatas es especialmente intensivo en mano de obra local. Para un paquete en camino inca, por ejemplo, se necesita de guías, cocineros, y porteadores. Es una actividad que genera empleos de origen urbano y rural. Flavio Huamaní explica que:

*“Los que hacemos, por ejemplo, aventura y caminatas hacia Machupicchu sea por cualquier ruta, contratamos porteadores, si es el camino inca, para dos pasajeros, llevamos un guía, un cocinero, entre 6 – 8 porteadores... básicamente 2 personas movían de 8 a 9 trabajadores... ahora esos trabajadores que están parados, no pueden trabajar... En rutas en donde trabajábamos con arrieros, significaba contratar arrieros y que ese arriero contrate a más arrieros, cocineros y un guía... los lugares en donde dormíamos teníamos que pagar a los campamentos para que nos alojen, toda esa cadena de trabajo se ha visto paralizada”.*

Algunos cálculos proponen que alrededor de cinco mil porteadores trabajan en el camino inca a Machu Picchu<sup>27</sup>, una ruta que es transitada, en toda su extensión, por un promedio mensual de cuatro mil turistas. Solo en 2019 utilizaron esta ruta 45,105 turistas desde el km 82, y 33,856 desde el km 104<sup>28</sup>. Si asumimos que los cerca de cinco mil porteadores realicen cuatro “vueltas” (siendo una “vuelta” cinco días de viaje por semana) y cobren S/ 50 soles por jornada, tenemos que cerca de cuatro millones de soles mensuales están dejando de ingresar a las economías campesinas vinculadas a la actividad.

La incertidumbre que caracteriza la emergencia sanitaria y el tiempo que tomará el proceso de reactivación deteriora la capacidad de las agencias de turismo de hacer algún ejercicio de planificación o re-pensar estrategias de generación de ingresos dentro del sector. No obstante, se están empezando a dar los primeros pasos hacia movilizar la red de gremios y asociaciones del segmento para buscar medidas ante la crisis. Así, la Asociación de Operadores Oficiales de la red del Camino Inca (ASOORCIC), que agrupa

<sup>27</sup> La República 04/05/2020. “Cusco: Miles de porteadores y artesanos sin ingresos por efecto de COVID-19”. <https://larepublica.pe/sociedad/2020/05/04/cusco-miles-de-porteadores-y-artesanos-sin-ingresos-por-efecto-del-coronavirus-arte-cultura-lrsd/>

<sup>28</sup> Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2020). *Perú: compendio de cifras de turismo. Diciembre de 2019*. Lima: MINCETUR.

entre cuarenta y cincuenta agencias que trabajan en las rutas a Machu Picchu, ha sostenido algunas reuniones para discutir propuestas de reactivación y ayuda al gobierno central. La perspectiva de una interlocución más amplia es vista con recelo por algunos actores, debido a los rangos de representatividad que la Cámara Nacional de Turismo o la Asociación Peruana de Agencias de Viaje y Turismo procuran. Por ejemplo, uno de nuestros entrevistados sostiene que:

*“...nosotros no queremos unirnos a ellos porque al final cuando hay cualquier cosa del gobierno ellos son los que se la llevan, ahora da tristeza escuchar que ya están pidiendo subsidio al gobierno porque ellos ganan casi el 80% de sus ingresos y es una tristeza que ellos estén pidiendo, en lugar que las pequeñas que con las justas sobreviven el año pidan algo, pero no, las grandes son las que más piden”.*

El segmento de las agencias de turismo ha estado fragmentadamente asociado, lo que puede traer retos en un momento como el actual en donde se necesitan niveles de coordinación elevados para plantear y accionar respuestas creíbles a la crisis. Con todo, nuestros entrevistados coinciden en una serie de planteamientos que el sector y el Estado deberían de impulsar. Uno de los más nítidos es el establecimiento de protocolos sanitarios y su correlato en la reducción de la capacidad de carga de los servicios:

*“Nosotros pensamos plantearle al gobierno que nos dé una infraestructura sanitaria en los aeropuertos, terrapuertos, estaciones del tren, hoteles o carros. Por ejemplo, en un carro turístico donde habían 25 personas ya no entrarán 25, posiblemente sean 10 o menos... o en el tren en donde iban 60 personas ahora tendrá que ser 20 o de repente, 30 personas... pero, esperamos que Perurail se manifieste...por ejemplo en Machupicchu uno estaba visitando con 20 personas va a tener que ser menos de 10...”*

Este reacondicionamiento de los servicios tiene que ser parte de una reingeniería de costos que se traduzcan en precios lo suficientemente competitivos para volver a empezar de nuevo. Estas acciones involucran niveles de coordinación dentro del ecosistema de los actores del turismo, pero que tiene como jugadores clave a las aerolíneas, ferroviarias y los sectores turismo y cultura. De esta manera, uno de nuestros entrevistados plantea que:

*“Básicamente lo que pensamos es que una manera de atraer al turismo nacional es abaratando los costos de los ingresos o de los servicios, para eso nosotros ya tenemos el plan, pero no funcionamos solos, necesitamos que las líneas aéreas nos rebajen sus costos de viaje, también el tren, porque ida y vuelta costaba USD 120 y eso para un peruano es muy caro... y cuando uno quería subir a Machu Picchu, ida y vuelta, costaba USD 16 dólares para un viaje de 30 minutos, es demasiado caro, y ellos aún no han dicho si van a ajustar sus precios o este va a ser nuestro precio... va a ser un trabajo arduo y si ellos tanto el Ministerio de Cultura que cobraba un poquito alto para un peruano, va a tener que rebajar, pero si ellos no rebajan va a ser difícil mover el turismo nacional porque va a seguir siendo caro”.*

Un punto importante en las transiciones que experimentará el sector radica en la aparición de estrategias más diversificadas de generación de ingresos. Ello supone que muchos de los actores, desde dueños de agencias, guías, cocineros y transportistas incursionen en actividades distintas a las que son alimentadas por el turismo, o acompañen estas con ciertas reformas que puede costear para sus negocios mientras se espera que los flujos de visitantes vuelvan a venir. Así uno de los dueños de agencia que entrevistamos cuenta que:

*“...lo que yo estoy haciendo es cambiar mis programas, mi página web, tratando de estudiar para hacer publicidad en redes sociales porque ahora tendremos que cambiar el producto para poder llegar al cliente.”*

Al ser el turismo una actividad cuyos procesos básicos suelen ser innovados en aquellos países donde el sector está más desarrollado, muchas de las agencias y actores vinculados ya han empezado a observar los estándares que van tomando forma en esas regiones. De cierta manera, va a ser razonable presenciar la aparición de una serie de innovaciones diversificadas en muchos de los segmentos del turismo, a medio camino entre la adaptación de prácticas que empiezan a circular globalmente en el sector y aquellas que surgen para hacer frente a rasgos más propios del país. En ese sentido, Flavio Huamaní sugiere que:

*“Estamos tratando de ver como lo analizará la Organización Mundial de Turismo porque aquí en el Perú a pesar de los cambios que hay con todo, los cambios no se van a dar mucho...entonces, tratamos de seguir los ejemplos de afuera, caso de España, caso de Italia porque son ellos los que manejan el turismo a mayor escala que en el Perú, entonces estamos tratando de ver que hacemos para de alguna manera copiar”.*

Con todo, las agencias de turismo y los proveedores que articulan constituyen un segmento duramente golpeado por la emergencia sanitaria, que golpea la misma naturaleza de su negocio. A diferencia de restaurantes u hoteles, las agencias suelen tener respaldos financieros y de capital menos robustos y niveles de informalidad más pronunciados, lo que las hace agudamente vulnerables a este tipo de *shocks*. Por otro lado, el tipo de empleo que este segmento absorbe varía en especialización, lo que permitiría que algunos de los actores de la cadena puedan diversificar sus estrategias de generación de ingresos con relativa facilidad, siempre que puedan ingresar a actividades más resilientes a la crisis actual. Adicionalmente, y como trataremos en la sección correspondiente, los planteamientos de reactivación económica que se pongan por delante por parte de los tres niveles de gobierno deben de habilitar otro tipo de actividades económicas con capacidad de atraer a esta importante proporción de trabajadores del turismo que quedarán sin ingresos en los siguientes meses.

### 3.4. Hoteles

De acuerdo a las cifras de la Encuesta Mensual de Turismo para Establecimientos de Hospedaje de 2018 la región Cusco contaba con 2,005 hoteles, de los cuales 246 -o el 12%- estaban categorizados. Este número proporcionaba una oferta de 50,940 camas, con una ocupación neta del 26,6%. Según el gráfico 3 las pernoctaciones ascendieron a 5,717,581 para el año 2019, pico de una tendencia creciente desde hace una década. Alrededor del 44% de los ingresos generados en la actividad son explicados por los servicios de alojamiento, liderando frente a otros segmentos.

El segmento de hoteles y alojamientos está en el centro de la naturaleza de la actividad, y por ende es el que más inversión ha movilizad y el segundo en reclutar a la PEA turística de la región, con 16%<sup>29</sup>. Y más allá de ello, aquellos hoteles de alta y medía gama, y aquellos de nicho, son importantes productores de los imaginarios que constituyen la imagen del destino, confeccionando y promoviendo experiencias ancladas en las especificidades del territorio. Por todo esto, huelga decir que es uno de los segmentos más golpeados por la emergencia sanitaria, aunque al ser un rubro diferenciados, los impactos vienen siendo absorbidos con distintos márgenes de maniobra.

Así, hacia 2018 había 27 establecimientos de alta gama en toda la región, de los cuales 13 eran hoteles de cuatro estrellas y 14 de cinco estrellas<sup>30</sup>. Con los flujos de ingresos alterados, muchos de ellos implementaron medidas de suspensión perfecta y otros mecanismos de reducción de personal y costos. Dadas las características de la infraestructura que operan, estos hoteles necesitan reservar presupuestos para trabajos de mantenimiento periódico, lo que supone la necesidad de mantener un número mínimo de trabajadores. Las estrategias de crisis en esta gama están vinculadas a circuitos de decisión corporativa más amplios, tanto a nivel financiero como institucional. Las inversiones de alta gama en un destino como el Cusco, probablemente, sean las que figuren dentro de las prioridades de conservación frente a otros destinos con flujos de visitantes mucho menores.

Con todo, el segmento tendrá que replantear la provisión de sus servicios en un escenario de demanda reducida y de un perfil transformado. Como plantea Carlos Gonzalez, experto en turismo sostenible, parte importante del público que consume los servicios de alta gama exhibe umbrales de tolerancia bajos y expectativas altas con respecto a las experiencias que adquiere. Se trata, además, de clases acomodadas del norte global que tienen calendarios de vacaciones nutridos durante el año, y que suelen inclinarse por destinos que les ofrecen estadías sofisticadas. Dentro de ello, el Cusco es

<sup>29</sup> Del Pozo y Guzmán (2019)

<sup>30</sup> MINCETUR 2019. *Oferta y demanda de establecimientos de hospedaje*. Lima: MINCETUR.



un territorio insertado en los imaginarios de autenticidad cultural, sostenibilidad ecológica y apetito intelectual, por lo que podría estar bien posicionado en un potencial futuro mercado que privilegie el consumo de experiencias más alineadas con ideales de resiliencia, sanación y exclusividad. Con todo, es probable que este público adopte actitudes más conservadoras sobre sus viajes, y los niveles de tolerancia alrededor de estándares sanitarios se elevará. Los hoteles de esta gama, por sus márgenes de capitalización y acceso al crédito<sup>31</sup>, tienen mayores márgenes de maniobra para transformar sus infraestructuras y procesos a la reglamentación sanitaria.

Otro segmento que sostiene una parte importante del flujo de turismo es el “mochilero”. A contrapelo del perfil del visitante de lujo, el “mochilero” tiene mayores niveles de tolerancia y expectativas flexibles con respecto a lo que encontrará en el destino al que viaja. Buena parte de estos turistas se aloja en establecimientos de media y baja gama, o en los llamados “backpackers”. Como hemos visto, los contagios iniciales de la ciudad se dieron en estos locales, cuyo modelo de negocios está asentado sobre infraestructuras que hacen uso intensivo del espacio y procuran una provisión completa de los servicios de entretenimiento y comida, densificando la ocupación de sus hospedajes. Estas condiciones son fértiles para la aparición de eventos de contagio, por lo que las transformaciones necesarias para sostener sus operaciones en un contexto de regulaciones sanitarias se hacen más problemáticas. De hecho, el mismo modelo “backpacker” tendría que entrar en revisión, acercándose al modelo convencional o preparando infraestructura especial.

Por otro lado, el tipo de alojamientos que implican la provisión de una experiencia particular al territorio y comunidad en el que están insertos, como aquellos de los servicios “espirituales” del Valle Sagrado, encaran una situación especial. Pensados y funcionando como centros terapéuticos, estos establecimientos se conectan a un circuito de servicios de medicina tradicional, turismo vivencial y economías solidarias que los emparentan con lugares más allá del país. Están organizados a partir de imaginarios de sostenibilidad y autenticidad que propician viajes menos interesados en el consumo de las experiencias convencionales y, por lo tanto, responden a otro tipo de incentivos y deseos. Central a este tipo de turismo es una ética de cuestionamiento a los ritmos de vida urbanos del norte global, por lo que en un contexto de pandemia este tipo de lecturas pueden sostener el flujo de estos visitantes a los hoteles y centros de la economía “espiritual”. Yuri Valencia, director de Aldea Yanapay en Lamay, plantea que:

*“...el tipo de turistas que viene al valle es gente que quiere experimentar una forma de vida más cercana a lo simple, a reencontrarse consigo misma, y que cree*

---

<sup>31</sup> Nessus Hoteles Perú S.A., empresa del Grupo InterCorp que maneja los Hoteles Casa Andina, y Perú Belmond Hotels, propietaria de la cadena Belmond, ambas operando en Cusco, han accedido a financiamiento por S/ 10 millones cada una a través del programa Reactiva Perú. Perú 21 23/06/2020. *Reactiva Perú: Hoteles y restaurantes accedieron a préstamos por S/545 millones.* <https://peru21.pe/economia/reactiva-peru-hoteles-y-restaurantes-accedieron-a-prestamos-por-mas-de-s545-millones-reactiva-peru-mef-hoteles-gastronomia-noticia/>

*que la pandemia es una oportunidad para cuestionar cómo hemos estado viviendo y cuáles son nuestras prioridades. Siempre que les ofrezcamos lugares y servicios seguros, el Cusco y el valle será un lugar de acogida y sanación para ellos”.*

Los impactos de la emergencia sanitaria en este segmento habrían sido de alguna manera distintos a los experimentados en el resto del sector. Al depender de comunidades de visitantes que se quedan en el territorio por tiempos más prolongados, y que participan de la provisión de estos servicios a los turistas más “estacionales”, muchos de estos establecimientos no habrían sido tan dañados como sus contrapartes urbanas. Con todo, muchos de estos establecimientos no están bajo una supervisión y autorización rigurosa por parte de sus gobiernos locales, los cuales no cuentan con capacidades sólidas para estas tareas. Por ello, será particularmente urgente revisar los estándares de adopción de las regulaciones sanitarias en estos centros, retiros y hoteles, sobre todo en lo concerniente a servicios terapéuticos que implican sesiones colectivas con medicina tradicional, visitas a comunidades, traslados y vida en las instalaciones.

Por su parte, los hoteles de entre una y tres estrellas sumaban 209 hacia 2018, entre aquellos que están categorizados y registrados. Lo cierto es que este número es mayor, ya que gran parte de los pequeños hoteles no suelen aplicar a los ejercicios de calificación y formalización completa de sus actividades. Es un segmento que absorbía una proporción importante del turismo más convencional del que forma parte los visitantes nacionales. Durante los últimos años, estos establecimientos han experimentado la creciente competencia de alojamientos privados proporcionados por Airbnb y plataformas similares, y por presiones de estas dinámicas de mercado han inscrito su oferta bajo estos formatos también. Así, hacia 2019 Airbnb registraba alrededor de 302 ofertas de habitaciones en Cusco. Plataformas similares ofrecían departamentos y habitaciones, entre las que destacan Booking (383), Trip Advisor (406) y Despegar (192). Los hoteles suman cerca de 1634 avisos en Trip Advisor, 1073 en Despegar y 678 en Booking. Tener presencia en estos circuitos de anuncio, reserva y calificación ha ido constituyéndose en parte importante en la manera en la cual estos establecimientos captan sus clientes, además de los canales tradicionales de agencias turísticas.

La crisis sanitaria ha golpeado de manera vital la viabilidad de muchos de estos hoteles y hospedajes, ya que una parte importante de su demanda se constituye por grupos de profesionales mesocráticos, familias jóvenes, y viajeros de negocios e independientes que han sido impactados por la crisis económica que se desprende de la emergencia sanitaria, y probablemente moderaran los gastos que normalmente han destinado al turismo. Los ingresos se detuvieron y las reservas han ido cancelándose. Esto se ha traducido en el inicio de despidos durante la cuarentena, tal como cuenta uno de nuestros entrevistados:

*“Respecto a los cinco empleados fijos, (todos con contratos renovable cada 6 meses, hasta el 1 de julio), en las fechas de la primera cuarentena se regularizaron vacaciones pendientes, días de permiso, etc. En la segunda y la tercera cuarentena, dada la gravedad de las circunstancias, estamos acordando la resolución de los contratos previo el pago de una quincena, todo esto de buena fe y compromiso privado por escrito, ante la imposibilidad de acudir a notarios u oficinas de conciliación”.*

En el caso de uno de los hoteles cuyo administrador entrevistamos, se aplicó la suspensión perfecta desde mayo a treinta trabajadores, a la par de la elaboración de un plan de reactivación de la organización a partir de la redistribución de tareas. En este último caso, además de la centralización de compras ha sido incluida en un esquema de cooperación entre la Asociación de Empresas Hoteleras de San Blas. Estos mecanismos se han desplegado para encontrar canales de ayuda para sostener las actividades y remuneraciones de sus empleados. Por otro lado, se ha buscado exoneraciones en las facturas de plataformas como Booking, o la reducción de las tarifas que cobran de 17% a 5%. A la vez, se han establecido pedidos para posponer las obligaciones de arbitrios y otras fiscales.

Todas estas medidas no tendrán un efecto importante si no se inscriben dentro de un tratamiento mayor y mejor financiado de parte del Estado, como opinan nuestros entrevistados. Todos coinciden, en alguna medida, en la necesidad de exoneraciones o reducciones tributarias y la provisión de crédito barato. En cierta medida, algunos de los grandes jugadores del sector ya lograron obtener estos créditos a través de la primera fase de Reactiva Perú, tal como hemos visto líneas arriba. El gobierno ha anunciado durante los primeros días de julio una transferencia especial de S/ 500 millones de soles para financiar un Fondo de Apoyo Empresarial al sector turismo, dirigido a agencias, restaurantes, empresas de transporte y hoteles. Se espera lograr niveles de cobertura superiores a los alcanzados con los mecanismos anteriores, sobre todo para el vasto sector de pequeñas y medianas empresas que normalmente tienen más obstáculos para acceder a los circuitos financieros convencionales. En adición, es notoria la necesidad de producir lineamientos de seguridad sanitaria cuya implementación sea creíble por el grueso de los actores del sector. Como hemos visto, el turismo es extremadamente sensible a la construcción de imágenes de destino sólidas. Estas dependen de reformas sanitarias consistentes, a niveles de infraestructuras, procesos y disponibilidad de servicios de salud. Más allá de elevar los estándares habituales y adoptar reformas ligeras, hay segmentos de la hotelería para los cuales la emergencia sanitaria constituye un cambio de modelo de negocio, por lo que los esquemas de ayuda estatal deben de estar provistos de los mecanismos regulatorios que contemplen estas transiciones.

#### 4. A MANERA DE CONCLUSIÓN: HOJA DE RUTA PARA UN ESCENARIO INCIERTO

La crisis económica gatillada por la emergencia sanitaria es severa, pero difícilmente es la primera que la actividad ha experimentado en el Cusco. El terremoto de 1950 propició la apertura de un proceso de modernización de la infraestructura regional, lo que en muchos sentidos sentó las bases para el desarrollo turístico de las siguientes décadas. Este camino fue apuntalado por la creación de la Corporación de Turismo del Perú durante el primer gobierno de Belaúnde, y sobre todo con la instalación del Plan Copesco en el gobierno militar de la década de 1970<sup>32</sup>. Así, un desastre activó una trayectoria de construcción de las bases del turismo desde el sector público. La actividad ha logrado navegar la década de 1980, cuando el Perú era un destino tenido por riesgoso, dada la violencia política y la crisis económica. Al inicio de la década siguiente la extensión de la epidemia del cólera aportó a la erosión de la imagen turística del país, que no obstante se recuperó progresivamente durante los siguientes años. Las crisis posteriores estuvieron relacionadas a eventos globales, como los atentados del 11 de septiembre en Nueva York que resintió la industria aerocomercial y el turismo, o la crisis financiera de 2008. En 2010 lluvias intensas afectaron el servicio de trenes a Machu Picchu, lo que empujó a su cierre y el despliegue de una estrategia de pasajes y paquetes baratos, además de un abordaje más intenso del turismo nacional. Brotes epidémicos como los del virus H1N1 y el SARS tuvieron efectos moderados sobre el transcurso del turismo global, y no fueron tan acentuados en el caso del Cusco.

Como se ve, la respuesta estatal a la catástrofe inició un camino institucional que dotó de las bases infraestructurales al turismo, en forma de carreteras, hoteles y servicios. Una estrategia comercial concertada logró capear para el sector el cierre de Machu Picchu. Si bien se requiere de análisis más profundos, es posible afirmar razonablemente que muchas de las lecciones de estas crisis no han cristalizado en una construcción planeada del desarrollo del sector, dejado a la inercia de un mercado que daba por sentada a “la gallina de los huevos de oro”. La diversificación e innovación de servicios y experiencias son atributos que cuestan, y, por ende, solo están al alcance de los segmentos financieramente mejor equipados ante la ausencia de un sector público activo.

Como muestran las primeras respuestas a esta crisis, son los grandes jugadores los que pueden implementar transiciones rápidas que buscan sostenerlos en el mercado. Casa Andina, por ejemplo, empezó a rentar sus habitaciones para estadías largas a viajeros por trabajo o personas que desean independizarse, adoptando una estrategia que incorpora algunos rasgos del sector inmobiliario de la economía *gig*.

---

<sup>32</sup> Steel, G. (2012). “Local encounters with globetrotters: Tourism’s potential for street vendors in Cusco, Peru”. *Annals of Tourism Research*, 39(2), 601-619.

Rice, M. (2017). “Generals, Hotels, and Hippies: Velasco Era Tourism Development and Conflict in Cusco.” En *The Peculiar Revolution: Rethinking the Peruvian Experiment under Military Rule*. Paulo Drinot y Carlos Aguirre (eds.), 295-318. Austin: University of Texas Press.

Los hallazgos de este análisis apuntan a la existencia de impactos diferenciados en los segmentos del sector. Tanto restaurantes, agencias de turismo, guías y hoteles han filtrado sus afectaciones según las gamas en las que operan<sup>33</sup>. La cancelación de reservas y la ausencia de visitantes han activado distintos márgenes de respuesta. Las empresas más grandes han alternado entre el empleo de la suspensión perfecta, el mantenimiento de planillas por unos pocos meses, la reingeniería de sus procesos costeadas a partir de crédito público, etc. Si bien aún no hay reportes de ello, es posible que la obtención de liquidez a partir de la venta de algunos activos no haya sido un mecanismo ampliamente utilizado en este caso. Por otra parte, algunas empresas medianas y pequeñas han recurrido a soluciones más gremiales y asociativas en la búsqueda de sostener a sus trabajadores, además de incurrir en el crédito de Reactiva Perú en algunos casos. En el vasto sector de la pequeña y microempresa turística, es posible que la interrupción de las vinculaciones laborales y de provisión hayan sido más inmediatas y drásticas, sin la posibilidad de implementar mecanismos laborales y financieros normalmente disponibles para los sectores más formales. Con todo, esta crisis sacará del mercado a muchos operadores que dependen casi exclusivamente del turismo receptivo y tienen márgenes de liquidez especialmente volátiles.

Esta heterogeneidad de impactos llama a estrategias de salvataje y reactivación de cierta sofisticación basadas en una comprensión integral de parte de actores públicos y privados del alcance del daño al sector y los escenarios de partida. Como regla, es fundamental trabajar con supuestos realistas para moderar las expectativas de reactivación del sector. Proponemos algunos elementos para este ejercicio:

- Es probable que la capacidad instalada para la atención de visitantes a finales de 2019 no sea totalmente empleada en los siguientes años, dada la gran incertidumbre de las decisiones de viaje a escala global<sup>34</sup>. Estrategias que pasen por sostener esta capacidad necesariamente tendrán que contemplar las pérdidas en una actividad con márgenes estrechos de renta<sup>35</sup>.
- En ese sentido, es necesario observar la posibilidad de que algunas operaciones altamente dependientes del turismo receptivo y con bajos niveles de formalidad

<sup>33</sup> Además de estos segmentos, el mercado de artesanías y los servicios de transporte terrestre son claves para la actividad. Por motivos de espacio, no han sido incluidos sistemáticamente en este análisis.

<sup>34</sup> En cuatro de los principales países emisores de turistas, las actitudes sobre la posibilidad de reanudar sus planes de viaje parecen decantarse hacia posponerlos, antes que a cancelarlos. Los temores claros son el riesgo de enfermarse en el país de destino y la probabilidad de la instalación de cuarentenas de forma súbita. Los turistas franceses reportan una mayor predisposición a reanudar sus planes una vez que los nuevos parámetros se generalicen. En cambio, estadounidenses e ingleses tienen niveles ligeramente más altos de aversión al riesgo. Jamal, T., & Budke, C. (2020). "Tourism in a world with pandemics: local-global responsibility and action". *Journal of Tourism Futures*.

<sup>35</sup> Potencialmente las llegadas de turistas caerían un 20 o 30%, y regresarían a niveles de 2012, con poco más de 1000 millones al año. A contrapelo, la crisis económica del 2009 vio una reducción del 4% en el mismo indicador. En conjunto, se estima que las pérdidas en ingresos por pasajeros en Latinoamérica para las aerolíneas serían de quince mil millones de dólares menos. Organización Mundial del Turismo (2020). *Evaluación del impacto del brote de COVID-19 en el turismo internacional*. <https://www.unwto.org/es/evaluacion-de-la-incidencia-del-brote-del-covid-19-en-el-turismo-internacional>.

salgan temporalmente del mercado, para lo cual es vital trazar estrategias de transición y reacondicionamiento hacia otros sectores de la economía. Instrumentos encaminados a ello pasan por programas de empleo público temporal para encarar el cierre de brechas de infraestructura y otros servicios, así como la identificación de nichos de provisión ligados a la expansión del gasto público. En ese sentido, se hace urgente tener un plan de reactivación regional que, articulando la acción de los 3 niveles de gobierno, considere la confección de programas públicos intensivos en mano de obra.

- Las infraestructuras y procesos de aquellas operaciones que se sostengan tendrán que adaptarse creíblemente a estándares sanitarios versátiles y confiables, idealmente por encima de los lineamientos base que la autoridad competente proporcione, y a tono con los estándares que la industria global vaya fijando. Es razonable pensar que esto traerá una reducción del número de visitantes que pueden ser atendidos en hoteles, restaurantes, viajes y tours.
- Es necesario repensar el modelo de crecimiento volumétrico del turismo como indicador de éxito. La forma en la cual la actividad opera ha estado íntimamente relacionada a las proporciones que ha alcanzado la pandemia a nivel global, a la vez que su contribución al cambio climático es enorme. El turismo de masas ha mostrado niveles altos de vulnerabilidad a eventos globales como el que estamos viviendo, a la vez que habilita efectos cercanos a una prosperidad sin incentivos de diversificación: el plan ha sido atraer la mayor cantidad de turistas sin repensar el tipo de turismo que puede ser sostenido sin erosionar el patrimonio cultural y natural.
- Esta crisis ha revelado, para el sector turismo, uno de los rasgos más perniciosos de la economía informal: la desprotección social. Altamente flexible, el empleo en los segmentos de la mediana, pequeña y micro empresa (y en algunos casos, de las grandes compañías) no viene provisto de mecanismos que protejan al trabajador en este tipo de situaciones. Estos puestos de trabajo son volátiles y dependen de los segmentos que no capturan los flujos mejor organizados y rentables del turismo. Así, la ayuda pública debe venir acompañada con condicionalidades y reformas que aseguren mayores niveles de protección al trabajador.
- Los programas implementados hacia mitad de este año por parte del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, el FAE Turismo y Turismo Emprende, constituyen instrumentos interesantes que tienen que ser lo suficientemente flexibles para rediseñarse en respuesta a los primeros resultados. Con respecto al primero, se corre el riesgo de reproducir un efecto de “selección” a partir de los requisitos de acceso, premiando a las operaciones que hasta poco antes de la emergencia sanitaria tenían razonables calificaciones crediticias. Si bien estos créditos tienen condiciones ventajosas para las pequeñas y medianas empresas que no han accedido Reactiva Perú y el FAE Mype, hay que aceptar que las metas de cobertura pueden no ser del todo cubiertas dada la alta informalidad del sector. Sobre el segundo programa, Turismo Emprende, es necesario que los criterios de selección de propuestas de financiamiento enfatizen proyectos encaminados al acondicionamiento sanitario y negocios innovadores de bajo riesgo epidemiológico. A la vez, evaluar mecanismos

de acompañamiento a estos emprendimientos que impliquen que estos difundan sus innovaciones sanitarias a sus ecosistemas de negocios, y construyan estrategias de resiliencia y transición rápida.

- En línea con este último punto, hay que resaltar que la implementación del FAE Turismo y Turismo Emprende en la región Cusco puede no cumplir los supuestos que son válidos para otras regiones del país. Uno de ellos es la alta dependencia en el turismo receptivo, lo cual vuelve inciertos los escenarios de reactivación para operaciones acostumbradas a los ritmos del turismo global. Asimismo, la apuesta por el turismo interno tiene que estar al tanto de las limitaciones de este motor en un contexto de recesión económica y de incremento de competencia entre destinos nacionales.
- Finalmente, esta situación propicia una reflexión seria sobre el lugar del turismo en la economía regional, sobre todo por su rol en la generación de empleo urbano y en las estrategias de vida de poblaciones rurales conectadas a los circuitos turísticos. La construcción del aeropuerto de Chinchero encaja dentro de una visión sostenidamente incremental del turismo. Esta crisis hace ver que, tal vez, hay que concebir esquemas que no privilegien visitas masivas sino experiencias sostenibles y resilientes, y que a la vez generen alto valor y efectos redistributivos en los sectores involucrados. Un turismo menos masivo corre el riesgo de ser excluyente si se deja sólo en manos de grandes operadores. Un modelo en el que la cadena de valor dependa de emprendimientos localmente enraizados será más versátil y sincronizado con el cuidado del patrimonio. Ecológica y culturalmente dotado, el Cusco ha venido siendo un lugar competitivo, con atributos que le pueden dar ventajas en la actual crisis. La pandemia puede traer consigo un cambio en la actitud hacia el viaje: al ser más riesgoso, emprender uno tendrá que ser motivado por experiencias más significativas. En ese sentido, las crisis e inquietudes vitales de los viajeros pueden verse “tratadas” por la cultura y escenarios que el Cusco ofrece.