

Lima Tours: Crecimiento, consolidación y problemáticas de un tour operador en el desarrollo del turismo en el Perú (1956-1980)

Lima tours: growth, consolidation, and challenges of a tour operator in the development of tourism in Peru (1956-1980)

Fernando Armas Asín

Universidad del Pacífico (Lima, Perú)

RESUMEN

El trabajo pretende describir y analizar, para la segunda mitad del siglo XX, el nacimiento, crecimiento y consolidación de un operador de viajes en el Perú: Lima Tours, que ha dominado y continúa dominando el mercado local. Estudia el nacimiento de la empresa, en una época donde operadores y agencias de viajes latinoamericanas se estaban formando; plantea las estrategias desarrolladas para su crecimiento; y examina los principales retos que soportó a lo largo del periodo de estudio, hasta su consolidación. La investigación puede contribuir a establecer algunas características desarrolladas por empresas peruanas y latinoamericanas de turismo, en el contexto del nacimiento de la actividad turística, de los cambios globales y tecnológicos del sector, así como de las limitaciones que mostraron.

Palabras Clave: Agencia de viajes, Mayorista, Tour operador, Perú, Turismo receptivo.

ABSTRACT

This work aims to describe and analyze, for the second half of the 20th century, the birth, growth, and consolidation of a travel operator in Peru: Lima Tours, which has dominated and continues to dominate the local market. It studies the birth of the company, at a time when Latin American tour operators and travel agencies were emerging; it presents the strategies developed for its growth; and it examines the main challenges it faced throughout the study period, until its consolidation. The research can contribute to establishing some characteristics developed by Peruvian and Latin American tourism companies, in the context of the emergence of tourism activity, global and technological changes in the sector, as well as the limitations they showed.

Keywords: Travel agency, Wholesaler, Tour operator, Peru, Inbound tourism.

armas_fa@up.edu.pe

INTRODUCCIÓN

El turismo ha despertado el interés de los historiadores, permitiendo en las últimas décadas diversos estudios sobre el nacimiento y desarrollo de la actividad en Europa y Estados Unidos, desde el turismo iniciado por las élites hasta el efectuado por las clases medias y populares, ya en el siglo XX (Baranowski y Furlough 2001; Boyer 1999; Gordon 2002; Löfgren, 1999; Shaffer 2001). Esto ha ido de la mano de estudios sobre la transformación de los servicios, de 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; Whitey 1997).

Sobre esto último, se ha descrito la labor de Thomas Cook en Inglaterra, desde 1841, fletando trenes para transportar pasajeros entre ciudades, preparando excursiones, y actuando como un tour operador al elaborar paquetes según las necesidades de sus clientes, que incluía guiado, alojamiento o comida, vendiéndolos además como un agente de viajes. Cuando su competidor Thomas Bennet creó el IIT (Individual Inclusive Tour), él lo desarrolló para la empresa ferroviaria Great Eastern Railway. En 1867 desarrolló igualmente el cupón o voucher de hotel y en 1874 el Circular Note, aceptado por bancos, hoteles, restaurantes y casas comerciales, en distintos países (Acerenza 2012; Whitey 1997). Henry Wells continuó en Estados Unidos dicho proceso, fundando en 1850 American Express Company, reemplazando en 1882 el Circular Note por el Money Order, adoptado por los bancos como por agencias de viajes como Travel scheck (cheque de viajero) desde 1891. Tuvieron tanto éxito estas empresas que en 1892 Thomas Cook & Sons empleaba a 1700 personas con 85 agencias alrededor del mundo, y American Express otro tanto. En 1878 había 250 agencias en el hemisferio norte, y poco a poco se fue incrementando su número en Europa y América, así como la competencia. Entrado el siglo XX se creó la Federación Internacional de Agencias de Viajes (FIAV) que fue sucedida en 1966 por la Federación Universal de Asociaciones de Agencias de

Viajes - FUAVV (Acerenza 2012; Tissot 1990). En 1928 aparecen los mayoristas en Estados Unidos, como el caso de Exprinter Travel Service que comienza a diseñar tours que las agencias minoristas se encargan de vender. A mediados del siglo XX se produce una revolución tecnológica entre estos, pues ingresan al negocio capital corporativo acostumbrado a una concepción de manejo de empresas no relacionadas, sinergías, y el involucramiento de técnicas de publicidad, mercadotecnia, y financiamiento, que les permitirá controlar poco a poco la actividad, creando encadenamientos empresariales en el sector. Contribuyeron a la distinción entre grandes vendedores, operadores y agencias minoristas -dedicados a la venta masiva de paquetes, responsables del desarrollo de estos, y encargados de las ventas minoristas, respectivamente- (Acerenza 1990).

Para el caso de América Latina, han surgido también diversas estudios sobre la historia del turismo para varios países y a nivel regional, poniendo cierto énfasis en la importancia de las empresas involucradas en el sector, como los hoteles, empresas ferroviarias y otros (Armas 2018; Bruno 2012; Cunha 2005; Booth y Lavín 2013; Pastoriza 2002; Piglia 2014; Yañez 2021). Pero las alusiones a las agencias de viajes, en particular a los operadores de turismo, han merecido escasa atención histórica -a diferencia de los trabajos en los campos de la gestión y la administración-, salvo en el caso de México, Centroamérica y el Caribe, donde se ha mencionado su importancia en la gestión de los flujos de visitantes (Berger 2006; Sheller 2002; Schwartz 1997; Wood 2021). La atención ha sido casi inexistente en Sudamérica y en particular en el Perú, que es nuestra área de interés, para valorar su importancia en el desarrollo del turismo, sobre todo en el receptivo -turistas extranjeros para el país-. Viendo su importancia en los otros espacios geográficos aludidos, y su responsabilidad en organizar la cadena de empresas involucradas y en la atracción de visitantes, llama la atención que su historia haya permanecido invisibilizada en el Perú.

Así, y en este marco descrito, el presente estudio pretende trabajar a un operador de turismo local, Lima Tours -llamado

ahora Limatours-, nacido en 1956, que ha sido y es el principal operador peruano -por ventas, flujos de clientes y ganancias- que estuvo en manos de una familia peruana hasta que en el año 2011 fue comprado por el mayorista europeo TUI Travel PLC, que lo incorporó a su red global de empresas descentralizadas. Se analiza el contexto del nacimiento de la empresa, se estudia las estrategias empleadas en su crecimiento, y se examina los principales retos y limitaciones que tuvo. El periodo de trabajo va de 1956 hasta 1980, que coincide con el periodo de crecimiento ininterrumpido del turismo receptivo peruano.

Creemos que este artículo puede contribuir a establecer algunas características desarrolladas por las empresas del sector, posibles de comparar con otras experiencias de la región, y que nos permita comprender en mejor término a las agencias de viajes y operadores latinoamericanos en la época inicial del turismo contemporáneo.

Esta investigación es cualitativa e histórica, basada en un enfoque de historia empresarial (Dávila 2013; Lluch, Monsalve y Bucheli 2021), y que utiliza diversas fuentes primarias -entrevistas a la familia que fundó y desarrolló la empresa, periódicos de la época, informes económicos- y secundarias -libros y artículos-, buscando responder a nuestros objetivos.

1. DESARROLLO DEL TURISMO Y DEL TURISMO RECEPTIVO EN EL PERÚ

La actividad del turismo en el Perú se desarrolló de manera tímida en la primera mitad del siglo XX. Inicialmente, el turismo estuvo circunscrito a un público formado por las élites locales y extranjeras, atraídos por la publicidad de libros y revistas, la actividad de empresas navieras y de transportes terrestre, mayormente extranjeras, o la labor promotora de las elites regionales, particularmente del sur andino peruano (Cusco, Arequipa, Puno). A inicios de siglo se promovían sus ciudades y sitios arqueológicos, así como también los atractivos de la vieja capital virreinal, Lima. La labor promotora del Estado era limitada, durante los años de la llamada República Aristocrática (1895-1919) y los del Oncenio del presidente Augusto B. Leguía (1919-1930), circunscrita al estímulo para la creación de hoteles

privados de lujo en Lima o alrededores, las primeras normativas regulatorias, o encargar al Touring Club Peruano la promoción de los atractivos de interés (Armas 2018; Rice 2018; Wood 2021).

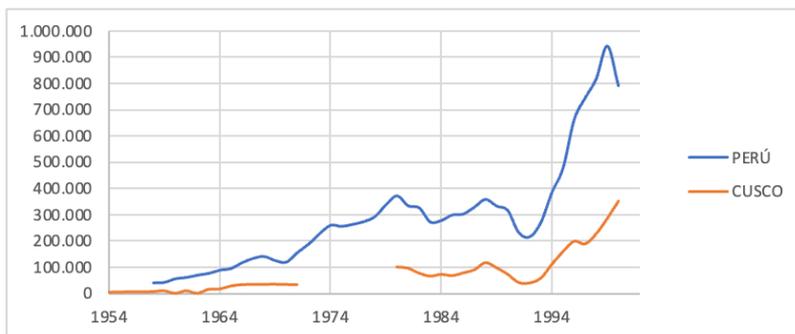
Recién entre 1930 y 1950, merced a la labor de algunas agencias marítimas y nacientes operadores globales, empresas navieras y aéreas continentales, buscando la diversificación y mercados alternativos, así como a la labor del Estado -creando los primeros hoteles de turistas (1938), invirtiendo en carreteras y otras infraestructuras-, y debido también al tímido desarrollo del mercado interno, es que se hizo un mayor esfuerzo por estimular el turismo externo e interno (Armas 2019). Sin embargo, el turismo receptivo o de extranjeros no llegaba a las 10 mil personas y el interno, de las clases medias y altas, solo podría intuirse en algo más, debido a la imposibilidad de estadísticas confiables. A ello se aunaban las deficiencias de las empresas involucradas en el sector, como se verá más adelante.

Sin embargo, entre 1950 y 1980, se asistió en el país y en la región latinoamericana a un crecimiento consistente y acelerado del turismo receptivo (Gráfico 1) y nacional, en concordancia con un proceso parecido en el mundo, que pasó de 25,3 millones de viajeros en 1950 a 270 millones en 1979, según la OMT (Organización Mundial de Turismo) (MICTI 1980). Múltiples fueron los factores que explicaron el crecimiento, entre 1950-1980: el crecimiento económico y una ampliación de los mercados de consumo en Estados Unidos y Europa, a través de una amplia clase media dispuesta a viajar; la mejora de los sistemas de transportes y comunicaciones y la masificación en su uso, que permitió que aviones a reacción pudieran hacer rutas largas y acortar distancias; el desarrollo de los grandes mayoristas de turismo, que articularon de manera eficiente las empresas y otros componentes de una cadena de servicios en construcción, permitiendo precios bajos y calidad en los servicios; y la activa publicidad de los estados y las empresas, que complementaron esta realidad (Armas 2018; Boyer 1999; Gordon 2002; Tissot 2003).

Así, entre 1950 y 1980 la llegada de turistas extranjeros al Perú -se cuenta también con mejores estadísticas, gracias a la labor estatal-

creció de manera ininterrumpida. Después, la crisis (económica y social) de la década de 1980 en el país y la región provocaron que las cifras se estanquen y luego decrezcan hasta 1992. Fue entonces un periodo de construcción real del turismo moderno.

Gráfico 1: Evolución del turismo receptivo. Perú y Cusco, 1950-1980 (cantidad de personas)



Fuente: Armas 2018; MICTI 1980.

2. EL CONTEXTO INICIAL DE LIMA TOURS Y LA FIGURA DE EDUARDO ARRARTE SALAME

Así, hacia 1950, al inicio de ese periodo, había muy poco turismo receptivo hacia el Perú que, como ya se dijo, visitaban básicamente la ciudad de Lima y la región del sur andino. A pesar de los esfuerzos previos, la promoción era inconexa y poco creativa, por parte de las agencias marítimas y aéreas, Estado u operadores internacionales.

Localmente, las agencias de viajes existentes, que desde 1947 estaban agremiadas en la Asociación Peruana de Agencias de Viajes y Turismo (APAVIT), en verdad eran agencias que se dedicaban a la venta de pasajes al exterior para peruanos, y eventualmente ofrecían alguna visita programada a quien lo solicitara, como paquetes hacia Cusco, Arequipa o Lima, ciudades conocidas. Ejemplo de ello lo tenemos en las agencias Casa Neuman y Travel Service S.A, que se beneficiaron de un programa estatal de vacaciones en 1946, o la Empresa de Turismo de Arequipa, de Alfredo Bellidon Talavera, que

había intentado organizar viajes para arequipeños a otras ciudades del país (*El Comercio*, 8 de enero de 1947, 5; *Touring Club Peruano*, 1933, VIII-80, 27). Demás está decir que no estaban integradas a una cadena global de servicios, que en ese momento los tour operadores grandes comenzaban a organizar.

En cuanto a estos, que estaban creciendo en Estados Unidos y Europa -en países como Alemania, Gran Bretaña, Francia o España-, trasladando dentro y fuera de sus países a miles y luego millones de clientes, América Latina era vista como un mercado marginal y sobre la cual poco se conocía, salvo el caso de México y el Caribe, que interesaba sobre todo a las empresas americanas (Khatchikian 2000; Sard 2006; Wood 2021). Esto no quiere decir que Wagons-Lits Cook o Exprinter Travel Service, no se interesaran por explorar posibilidades para sus clientes, y de hecho la sede limeña de Wagons-Lits Cook o la sede de Buenos Aires de Exprinter -para toda la región-, así como otras agencias norteamericanas, lo habían intentado en años anteriores; pero estaban sobre todo volcados en atraer clientes de élites latinas a sus mercados. En cuanto a las empresas o agencias de transportes marítimas o empresas aéreas -como Grace Line, Expreso Villalonga o Panagra y Faucett- promovían la llegada de turistas de Norteamérica o de otros lugares, ofreciendo algunos paquetes integrales de viajes, pero anteponían sus intereses en llenar vuelos o camarotes al de un desarrollo del mercado.

Finalmente, el Estado peruano había dado prueba de inconsistencia para una campaña publicitaria permanente o crear infraestructura adecuada para el turismo receptivo. Al interés de los años de 1930 y 1940 le siguió el abandono, por razones ideológicas, de cualquier promoción a inicios de los años 1950, dejando al Touring Club, de escasos recursos, a cargo de la política del sector (Armas 2019). Hay que acotar que esta situación se repetía en varios países de la región.

En esa realidad debemos analizar la figura de Eduardo Arrarte Salame. Nacido en Guayaquil, Ecuador, trabajó en su ciudad, luego en Colombia, y finalmente se afincó en Lima, siendo parte de la compañía aérea Panagra, en los vuelos entre Panamá, Guayaquil

y Lima. Hablaba inglés con fluidez y con su conocimiento sobre la costa del Pacífico, aconsejaba a los pasajeros sobre hospedajes o lugares a visitar en Lima y Cusco (Arrarte, C.R. 2023). Sin embargo, no fue sino hasta una modificación de ruta que lo dejó fuera de Panagra (1948), y buscando desarrollar sus habilidades, que comenzó a trabajar entre 1949 y 1950 informalmente como operador independiente. Captaba a sus clientes en los hoteles importantes de Lima (Bolívar, Crillón), entregando una comisión y desarrollando *city-tours* por la ciudad siendo el guía, con auto e itinerario propio. Pero APAVIT, cuyas agencias también ofrecían a pedido esas rutas, presionó a los hoteles para deshacerse de él, pues lo consideraban un competidor desleal. Sin capital, trabajó por unos años en una agencia formal, All Transport, que emitía turismo egresivo -viajes de peruanos al exterior-, donde organizó un programa de receptivo, mediante cartas de invitación a clientes y paquetes organizados -transporte, hospedaje y guiado- en Lima y Cusco. Pero se desligó hacia 1955, dado que su propuesta de visitar a mayoristas y agencias norteamericanos para asegurar un flujo sostenible fue desestimada, además que, merced a sus buenas relaciones en Lima, consiguió de Felipe Elguera, ligado a la banca limeña, le diese un préstamo que le permitió iniciar su propia agencia (*Expreso*, 2-XII-1981).

Lima Tours empezó así a operar en septiembre de 1956 en una oficina del jirón Camaná, en el centro histórico de Lima, con dos empleados, uno de ellos una secretaria a media tiempo (Arrarte, M.R. 2023; *Expreso*, 2-XII-1981). Unos meses después tuvo un logo propio.

De lo dicho se desprende que la empresa surgió en un momento de oportunidades de demanda a atender, merced a que su gestor se dio cuenta de la ausencia de una oferta parecida en el ámbito local. Pero también debido al financiamiento que recibió. Un proceso parecido ocurrió en Ecuador, donde las primeras agencias vendían pasajes de vuelo y se limitaban a aconsejar a sus clientes en sus viajes, motivando que Eduardo Proaño y Hernán Correa, ejecutivos de Panagra y Avianca, fundaran en 1953 Metropolitan Touring (Rodas 2013). O en Chile, donde Mario Fuenzalida Kesler, que poseía

la Compañía Chilena de Aviación fundara Turismo Cocha S.A. en 1947 (*Interferencia*, 22-IV-2021). O en Bolivia, donde Crillón Tours, fundado por Darius Morgan, debió soportar las presiones de las agencias de viajes que lo acusan de desleal (Morgan 2018).

3. ESTRATEGIA DE LARGO PLAZO: LA BÚSQUEDA DE MERCADOS

A partir de las entrevistas y fuentes documentales consultadas se puede afirmar que Arrarte buscó convertir a Lima Tours en un operador de turismo receptivo. Es decir, organizar y desarrollar paquetes dirigidos al público externo que visitara el Perú. Sin embargo, para hacerlo debió salir de una estrategia pasiva de organizar, a solicitud, paquetes o enviar cartas a clientes previos, e ir a los mercados emisores, visitar a los grandes mayoristas o pequeñas agencias, y ofrecer sus servicios. De los dos grandes mercados -Estados Unidos y Europa- conocía el primero, además que le dejaba un margen de ganancia mayor y no se “extralimitaban en sus exigencias de calidad en los servicios”, de modo que decidió invertir en él (Arrarte, M.R. 2023). Organizó viajes por 45 días recorriendo ciudades y visitando a operadores grandes y agencias pequeñas, con folletería propia, mapas y fotos. Ofrecía paquetes a Lima y Cusco, que se encargaría de ejecutarlos, buscando que se incluyan en los catálogos que ofertaran estas agencias americanas. Algunas aceptaron y así empezaron sus negocios. Fue una estrategia que, con sus matices, también desarrolló en Bolivia hacia 1958, Darius Morgan, de Crillón Tours (Morgan 2007 y 2018).

Lima Tours se encargaba de los tickets de vuelo, recojo y transporte, hospedaje, visita, guiado y comida, etc., de los grupos de visitantes, contando con un grupo de personas reclutadas para estas labores. Aunque, a través de su oficina y luego en counters instalados en el hotel Bolívar y otros lugares, no descuidó de seguir captando turistas que por cuenta propia estuvieran en Lima. Todo ello implicó que a inicios de la década de 1960 Lima Tours tuviera tres divisiones claramente delimitadas: Ventas de Turismo Receptivo, que se encargaba de sus clientes de Estados Unidos, mezclado con lo que hoy llamaríamos Operaciones -es decir la organización y

desarrollo de los paquetes- y el counter de Turismo *interno* (interno en el entendido que eran extranjeros que ya estaban en Lima) (Arrarte, A.M 2022; Arrarte, M.R. 2023). La segunda división fue Administración y la última Viajes Internacionales pues, al igual que las otras agencias locales, Arrarte no renunció a la venta de pasajes al exterior a peruanos, u ofrecer paquetes de operadores mundiales. No le daba mucho margen de ganancia, por la naturaleza de esos negocios, pero sí le daba flujo de caja, pues Ventas de Turismo Receptivo colocaba paquetes cuyos pagos se demoraban 60 o 90 días en liquidarse. Sin embargo, a partir de la evidencia, queda claro que no fue un área de su interés, pues le entregó su conducción a familiares suyos -un tío, luego un primo-, con pocas pericias para desarrollarlo, siendo un tema controversial la reorganización posterior (Arrarte, A.M 2022; Arrarte, M.R. 2023).

El éxito, a contrapelo, de Turismo Receptivo permitió en conjunto que Lima Tours creciera: para 1958 tenía 11 trabajadores, y era el primer operador local. En 1959 se trasladó, a un edificio en el jirón Ocoña 160, a espalda del hotel Bolívar, ocupando un piso, y con los años otros más. Tuvo luego una oficina operativa en Cusco -es decir, para gestionar localmente el desarrollo de los paquetes en esa zona- y en 1962 con un socio en Arequipa, Rey de Castro, un visionario local del turismo, tuvo otra oficina operativa pero también agencia local. Tenía 20 empleados a mediados del 60 (Lima Tours 2006).

Por esos años decidió Arrarte Salame abrir el mercado europeo, para lo cual integró a su equipo a un suizo, George Althaus, que vivía en Cusco, encargándole -como él en Estados Unidos- visitar a mayoristas franceses, italianos, británicos y españoles, de manera sucesiva. Los frutos fueron lentos. En esos años, la empresa reinvertía sus ganancias, y sus buenas relaciones con los bancos locales, en particular el Banco de Crédito -primer banco del país- le permitió una cobertura de caja adecuada. Los entrevistados reconocen que Arrarte no distinguió bien entre la empresa y la familia, y sus propios ingresos personales lo reinvertía en la empresa (Arrarte, A.M 2022; Arrarte, M.R. 2023). Además que buscó constantemente aprender

del negocio a escala mundial como también capacitar al personal, tanto a los responsables de áreas o los guías como a los que se encargaban de la compra de pasajes, manejo de vuelo o las reservas de hoteles, desarrollando una relación estrecha con las empresas aéreas, que le ayudaban en estas capacitaciones.

Él personalmente recibía a los grupos grandes de pasajeros, y continuó viajando en sus periplos norteamericanos, para ofrecer sus servicios. Tenía en su cartera a mayoristas de la época como Wright Way Tours, American Express, Olson Travel o Il Ventaglio. En esa realidad entendió que la competencia no era con los países vecinos, pues para los mayoristas y usuarios Sudamérica era un bloque, particularmente los países de la costa del Pacífico. Su competencia era Europa o el Medio Oriente. De allí se desprende la otra estrategia que diseñó.

4. ESTRATEGIA DE LARGO PLAZO: LAS ALIANZAS Y OFERTA REGIONAL

Para los mayoristas y agencias norteamericanos, o europeos más tarde, Lima Tours era un operador local que facilitaba abrir nuevos destinos para sus clientes individuales o corporativos, evitándoles establecer oficinas propias y además les recordaba la importancia de los encadenamientos en el negocio. Pero también es cierto que, para ellos, el Perú estaba relacionado con Ecuador, Bolivia y eventualmente con Chile, es decir era visto como parte de un bloque regional. Para los viajeros el interés era visitar destinos específicos de estos lugares en un tiempo determinado y dentro de un mismo paquete. Se cruzaban como causas la construcción histórica de la mentalidad norteamericana y europea sobre la región andina en general; el disponer de una semana o menos -recordemos el periodo de vacaciones en Estados Unidos- para realizar un viaje; así como la popularidad, en esas décadas de posguerra y de inicios del turismo masivo, del afán por conocer muchos lugares en pocos días -más un recorrido acumulativo que una experiencia de apreciación- (Arrarte, C.R. 2023; Arrarte, E. 2023).

Por lo tanto, evitarle a los mayoristas el estructurar bloques a partir de planes nacionales -que a veces provocaba, por costo,

desecharlos- llevó a la necesidad de unir la oferta andina. Igual que Lima Tours en el Perú representaba una nueva realidad empresarial en el turismo emergente, lo mismo ocurría en los otros países vecinos: había surgido Metropolitan Touring de Ecuador, de Eduardo Proaño y Hernán Correa, como ya se dijo, pioneros en los viajes a Galápagos y un referente en la historia del turismo de su país; Turismo Cocha de Chile, de Mario Fuenzalida Kesler, por años referente del turismo del sur; Crillón Tours de Bolivia, de Darius Morgan, que desarrolló el turismo en el Titicaca, Puno y Tiahuanaco; Citi Service de Argentina, de Robert Beck, también referente local; o Aviatur de Colombia, entre otros. No se sabe muy bien como confluyeron, seguramente fue en los espacios gremiales de los operadores sudamericanos que hablaremos luego, pero en 1964 se unieron seis de estos operadores -Metropolitan, Citi Service, Crillón Tours, Lima Tours, Aviatur y una agencia uruguaya- y crean SATO – South American Travel Organization para ofrecer paquetes regionales en el mercado norteamericano y europeo. Arrarte fue su presidente, alquilando una suite en Miami, South América Suite, desde donde Luis Zalamea Borda como gerente -un escritor y diplomático colombiano- se encargó de vender y coordinar con los mayoristas. Así fue posible trasladar grupos a Ecuador, visitar Galápagos y terminar en Perú -en cuatro o cinco días-, o visitar el surandino peruano -Cusco y Puno- pasando por Lima, para luego ir a Bolivia, entre otros itinerarios por diversos puntos de Sudamérica. También de manera coaligada nombraron representantes en España o Reino Unido, creando sinergias y reduciendo costos. Aunque inicialmente dio frutos, también es cierto que para inicios de la década de 1970 había fracasado en gran medida, por la competencia desleal entre ellos, para apropiarse de los clientes, y se tuvo que cerrar la oficina de Miami. Sin embargo, los entrevistados lo reconocen, permitió una cooperación de décadas con Metropolitan Touring y Crillón Tours, es decir con Ecuador y Bolivia (Arrarte, A.M 2022; Arrarte, C.R. 2023).

También en estos años se acercan a Turismo Cocha, de Chile, para lograr que los operadores de cruceros en el Pacífico puedan

visitar el Callao (es decir, visitar Lima) y Valparaíso en un paquete conjunto, logrando buenos resultados.

Como ya se dijo, en estos años Arrarte Salame entendió la oferta en términos sudamericanos, y ello además fue acompañado por su participación, aparte de SATO, en gremios ya existente como ASTA – American Society of Travel Agents -gracias a la agencia de Miami-, que le dio acceso de manera más fluida a clientes norteamericanos. Igualmente se hizo socio de la FUAVV – Federación Universal de las Asociaciones de Agencias de Viajes. Y dada la existencia de SATO y que a fines de la década de 1960 viajaba de manera constante a Buenos Aires y asesoraba a la Cámara Argentina de Turismo (1966), terminó ayudando al impulso de COTAL – Confederación de Organizaciones Turísticas de América Latina, del cual fue su presidente. Todo ello no solo le dio mejores relaciones con los clientes y socios, sino que también llegó a ser conocido como un representante válido para operar productos en el Perú. Desde fines de 1960 Lima Tours fue representante de American Express en el país, vendiendo cheques de viajeros y asistencia.

Es evidente que su acción fue intensa y la coyuntura lo favoreció, pero hubo fallos, debido al aprendizaje por prueba y error al que sometió a su empresa: la relación con algunos socios; o los problemas de la división de Viajes Internacionales, manejada por un primo suyo, que a pesar de organizar un tour a Estados Unidos de secretarías en 1964 (Armas 2018, II, 51), siguió sin mostrar gran dinamismo. Sin embargo, fue loable su interés en contratar buen personal que manejase varios idiomas, no solo en el guiado o el bloqueo de tickets aéreos, sino en otras áreas de la empresa, poseyendo al mismo tiempo una estrategia propia de acercamiento a los mercados.

5. LOS AÑOS 70: ESFUERZO DE VENTAS, PRODUCTOS Y LIMITACIONES

La década de 1970 en el Perú y el mundo fue de continuidad y esplendor en el crecimiento del turismo masivo, que parecía no detenerse ni aún con crisis globales como la de 1973, en un contexto de mejora constante de los sistemas de transportes y comunicación, masificación de la demanda, liberalización del mercado aéreo

en Estados Unidos (1978), entre otros factores. En el planeta los turistas pasaron de 169 millones en 1970 a 270 millones en 1979, mientras en Sudamérica lo hicieron de 2,26 millones a 5,88 entre 1970 y 1980 (MICTI 1980 y 1993). En el Perú, a pesar del régimen del Gobierno Revolucionario de la Fuerza Armada (1968-1980), que realizaba diversas reformas económicas y sociales drásticas en el país -nacionalización de empresas extranjeras, reforma agraria, reforma industrial- las cifras de llegadas de extranjeros continuaron igualmente en alza, pasando de 134 mil en 1970 a 373 mil en 1980. Hoy día se sabe que el gobierno apoyó con medidas concretas al turismo, viéndolo como un creador de empleo, desarrollo para el empobrecido sur andino peruano y fuente de divisas para enfrentar las estrecheces de la balanza de pagos de la época. Apoyó de manera masiva, con recursos y normas, al capital extranjero y local; promocionó el destino peruano en el exterior, más aún tras la creación del FOPTUR (Fondo de Promoción Turística) en 1977; al mismo tiempo que apoyó la mejora de la infraestructura nacional, como carreteras, aeropuertos, hoteles públicos, entre otros -aunque esta tendencia venía de la pasada anterior- (Armas 2018; Rice 2018).

En ese ambiente, Lima Tours siguió desarrollando su estrategia de expansión. Como lo sugieren las fuentes, hubo varios aspectos de estos desarrollos. Para empezar la profundización del mercado mayorista norteamericano y europeo. Hay que recordar que, en estos años, los mayoristas siguieron su transformación, no solo en innovaciones tecnológicas y manejo de la cadena de proveedores, sino también especializándose en los mercados de usuarios con los que trabajaban, ayudando a una mejor delineación del concepto de producto turístico (Acerenza 1990; Khatchikian 2000; Sard 2006). Fue visible la segmentación y especialización que se produjo sobre todo en Estados Unidos: mayoristas que trabajaban con grupos profesionales -veteranos, médicos, arquitectos-, o se especializaban en deportes, grupos religiosos, entre otros, demandando por tanto productos más sofisticados, tomando en cuenta también la edad, valores, gustos, etc. También fueron visibles agencias no mayoristas que trabajaban específicamente en *charters*, muchos de ellos volcados

al turismo corporativo, cuya mejor evidencia fueron los llamados *Viajes de Incentivos* -para empleados o clientes de una empresa, por ejemplo-. Estos comenzaron en 1966 con gran acogida, ayudando a la estandarización de la oferta (Acerenza 1990, p. 9). Todos estos cambios implicaron para Lima Tours innovar, comenzando por especializar su propia estructura organizativa. Era evidente que Ventas de Turismo Receptivo -ventas de paquetes a mayoristas- no podía mezclarse con Operaciones -el desarrolló en sí de estos productos-. Quedó claro cuando uno de los hijos de Arrarte, Eduardo Arrarte Fiedler, que se había formado en la empresa, lo visualizó, independizando Operaciones y poniéndolo bajo su cargo (Arrarte, E. 2023). Poco después, también fue evidente que en Ventas de Turismo Receptivo no podía estar la concepción de los paquetes, creándose un poco más tarde, en 1976, la gerencia de Desarrollo de Productos, bajo la conducción de Nora Fojasol.

Pero más importante, por cierto, fue sofisticar la oferta, para acomodarse a las demandas de los mayoristas. En esta línea ocurrió una ampliación de la oferta local, de manera sucesiva.

Como ya hemos dicho, hasta ese momento Lima Tours ofrecía básicamente visitas a Lima -Centro Histórico-, Cusco -ciudad-, y eventualmente a Arequipa, gracias a su socio local. Normalmente era un paquete de tres días y dos noches para Lima y Cusco, algo inimaginable hoy -y casi siempre parte de un paquete sudamericano mayor-. En primer término se decidió ampliar la oferta sur andina. Fueron en algunos casos hechos circunstanciales, según se refiere, lo que llevó a esto. Por ejemplo en Puno, Crillón Tours, de Bolivia, con la agencia local Receptour Perú, habían creado el operador Turismo Titikaka y controlaban el turismo desde Bolivia a Puno, utilizando hydrofoils en el lago Titicaca. Agencias como Lima Tours, que buscaban atender a sus clientes -franceses o italianos- que les demandaban por Puno y Juliaca, conseguían pocas o ninguna reservas en hospedajes. Entonces Lima Tours se asoció con Hugo Carbajal, congresista de la república por la región y dueño de una radio local, y crearon TurPuno, que se convirtió en su operador local, con buses y lanchas propias. Pronto fue un referente regional,

ofreciendo el servicio a otras agencias peruanas y extranjeras, y a la misma Crillón Tours, que decidió que Lima Tours sea su representante en Puno (Arrarte, E. 2023). A este nuevo destino pronto se le unió Iquitos y la Amazonía. Allí, a inicios de 1970, de varias agencias que habían existido solo quedaba una: Explorama, producto de la crisis regional y falta de innovación (Universidad de Lima 1969, 214-217). Peter Jensen, un norteamericano fue su gestor, y Lima Tours invirtió en este operador, que le permitía llevar grupos, dado que también Explorama tenía transportes, lanchas y un lodge. No daba utilidades dicha asociación, pero daba un buen servicio para los grupos que trasladaba, además de ofrecer servicios a terceros. La sociedad marchó bien hasta la década de 1980, cuando la relación se deterioró (Arrarte, E, 2023).

La ampliación de la oferta se debió al dinamismo del hijo de Arrarte, responsable de Operaciones, quien también a fines de década exploró en Ica, al sur de Lima, alternativas para sus clientes, pues solo se ofrecía el centro histórico limeño, y había una demanda por otras experiencias, como el turismo de naturaleza, y eventualmente de aventuras. Se organizó hacia 1977 un paquete de tres días y dos noches yendo de Lima en buses a las líneas prehispánicas de Nasca -que contó con el apoyo de María Reiche, quien protegía y promovía esas líneas-, luego a Ica y finalmente a la reserva nacional de Paracas -declarada así en 1975 por el Estado-. Fue el primer operador nacional en receptivo en ofrecerlo. Todos estos destinos en el país le llevó igualmente a ofrecer a sus clientes mayoristas y también a agencias minoristas que lo desearan las llamadas Salidas Fijas (de hasta 8-10 días), que incluía Lima, los lugares mencionados de Ica, Arequipa, Puno, Cusco e Iquitos. Eran versátiles pues simplemente se llenaban cupos de viajes ya establecidos, y cualquier agencia podía incluir a sus clientes. Estuvo dirigido al mercado europeo, y su nombre cambiaba según el país o mayorista. Antes, los grupos se organizaban en el origen -Francia, Reino Unido-, ahora se sumaban a un grupo. La aceptación y publicidad de mayoristas y minoristas mostró lo atinado de la propuesta (Arrarte 2023, M.R.). En verdad, la idea era resultado de los productos nuevos que los operadores mundiales iban desarrollando.

Sí hay que mencionar que, en estos desarrollos de prueba y error, otros potenciales destinos no mostraron mucho interés en sus clientes. Otro de los hijos de Arrarte, Carlos Alberto, también involucrado a fines de la década en la empresa, buscó desarrollar Huaraz, los nevados de la región y el Callejón de Huaylas; o se formó una nueva sociedad con una agencia de la ciudad de Trujillo -norte del país- para llevar turistas a ese lugar, ambas inversiones con pocos resultados. También Eduardo hijo intentó desarrollar de manera temprana una propuesta de experiencia de canotaje por los ríos del sur, igualmente con pocos resultados. Desarrollar playas fue también poco viable, por la competencia mundial en turismo de sol y playas. La experiencia peruana se centró en turismo cultural, con natural y algo de aventura. Por otro lado, hay que mencionar que en Iquitos y la Amazonía, aparte de conocer la naturaleza la experiencia de contacto con la población aborígen era muy artificial y exótica, propia de cómo se concebía la oferta en esa época (Armas 2018).

Pero, así como se ofrecían paquetes a clientes mayoristas y agencias, también aparece otro mercado en la década de 1970, como ya se dijo, que es parte de la revolución en los viajes que viven los países latinoamericanos: los viajes corporativos. A partir de 1974 se desarrolla este negocio de *charters* que llevó a crear una gerencia nueva: Eventos Especiales. Fue de nuevo el interés particular que les permitió ver el potencial: la bebida Doctor Peeper, organizó un Viaje de Incentivo para sus empleados y les pidió hacerse cargo. Pronto Eventos Especializados manejaba (aparte de otras actividades) 13 grupos en *charters* de enero a marzo (que era temporada baja para el turismo estándar, lo cual les favorecía) de 320 personas cada uno, ofreciendo un paquete de cinco días (un día en Lima, tres en Cusco, otro de regreso en Lima). Se ofrecía los mejores hospedajes en estos lugares, y el negocio se desarrolló bien entre 1973 a 1977. Aunque, al ser un operador contratado por una empresa, estuvieron sujeto a los estándares de esta -uniforme, un merchandising prestablecido, gustos-, pero permitió a la empresa diversificar sus clientes.

En esa década, la oferta de la ciudad de Lima también se diversificó. A los paquetes clásicos, Salidas Fijas o Viajes de Incentivo, se decidió

implementar una novedad: los Cities in Motors Coach - CIM, (Arrarte, M.R. 2023). Era el típico bus tours de hoy. Antes, al llegar el grupo y a pedido de los mayoristas y agencias se armaba la visita al centro histórico. Ahora el operador de antemano ofrecía el city-tours, con bus, chofer y guía, independiente de la demanda previa, para los turistas que no tuvieran este recorrido en su agenda. La oferta se daba a través de los *counters* instalados en los hoteles de Lima -que eran el Sheraton de Lima y otros cinco-. Esto se complementó con el trabajo en ofrecer paquetes atractivos a los cruceros que llegaban al Callao; y la continuidad de las alianzas regionales, particularmente con Ecuador y Bolivia -Galápagos-Perú y Cusco-Puno-Bolivia-, que les permitió sostener un mercado amplio. También aprovecharon el desarrollo de propuestas de algunas líneas aéreas, como el Círculo Mágico de Aeroperú (5 destinos sudamericanos por bajo precio), ofreciendo sus paquetes de Lima y Cusco.

Esta concepción de diversos productos especializados fue en consonancia con la continuidad de las visitas a sus clientes -mayoristas, corporaciones, agencias minoristas en el exterior-, además de expandir la cartera de clientes. Aunque el mecanismo de cartas para mantenerse comunicado con sus clientes, que pedían informaciones y sus servicios, existía, basado en la fidelización; la visita era esencial y la gerencia encargada, Turismo Receptivo, tenía para ello personal capacitado. Visitando viejos y nuevos clientes norteamericanos, o europeos -franceses, italianos, británicos-, el trabajo implicaba largos periplos, con folletería que se repartía en diversas lenguas, y presentaciones que incluían imágenes artísticas -hubo fotógrafos famosos del país que colaboraron con Lima Tours-. También la participación en ferias fue importante. Para la década de los años 70s, bajo fuerte promoción y coordinación desde el Estado, los operadores peruanos comenzaron a participar en los mercados feriales que se organizaron en Estados Unidos, o en ferias europeas como BIT de Milán, FITUR de Madrid o ITB de Berlín. En el *stand* peruano Lima Tours buscó ampliar a sus clientes. Su política de precios era no tanto bajarlos sino ofrecer más que justifique el precio y mostrara la calidad, según promovía su presidente, Arrarte Salame.

Sin embargo, los mercados no siempre se desarrollaron como él quiso. Arrarte y sus empleados aprendieron a conocer a sus clientes norteamericanos y europeos, pero con los sudamericanos tuvieron dificultades. A pesar de abrir una oficina en Río, Brasil, con la esperanza de contactarse con minoristas y organizar paquetes, habiéndose trasladado a George Althaus allí, no pudieron desarrollar sus negocios y tuvieron que cerrar. Fue el desconocimiento de las características del mercado brasileño (Arrarte 2022, A.M). Con su socia Turismo Cocha de Chile, no pasaron más allá de los paquetes a los cruceros del Pacífico, tampoco con Citi Service de Argentina hubo mayor resultado. Y el mercado japonés no fue explorado, además que desde 1978 Kinjyo Travel Service, el operador peruano especializado en el mercado nipón, lo monopolizaba.

Sin solucionar los problemas de Viajes Internacionales -turismo egresivo-, visto como una unidad de negocios periférico y volcado al público minorista, Arrarte invirtió en negocios paralelos. Al parecer su política -muchas veces exitosa- fue no desperdiciar oportunidades si se le presentaban. Como la embajada de China quiso que se organizaran tours a su país, vio la oportunidad de organizar una agencia independiente de Lima Tours, volcado a turismo egresivo, a mediados de la década: Cosmopolitan Tours, Costo, que también desarrolló viajes a la Unión Soviética, y más tarde creció como agencia mayorista representando a Viajes Ecuador, Club Meliá, entre otros, además de ofrecer los cruceros de Sandals (Arrarte, M.R. 2023).

Así pues, se puede considerar que en esta década de 1970 se produjo un despliegue de las actividades de Lima Tours, en una mezcla de trabajo basado en el marketing, productos, y el esfuerzo de venta. Sin duda, aparte del dinamismo del fundador, la incorporación de sus hijos dio nuevas ideas para la concreción de estos hechos. Habían sido formados en el exterior y manejaban a la perfección lenguas. A Eduardo hijo en su trabajo en Operaciones -empezó de trasladista y terminó de gerente-, se unieron Ana María y Carmen Rosa que trabajaron en Turismo Receptivo y Eventos respectivamente; también Carlos Alberto, que regresó de Estados

Unidos -formado en gestión en The Whartom School-; y José Luis que se incorporó a fines de la década a la unidad administrativa y que al cambio de década asumiría la gerencia general, gestionando la creación de diversas empresas subsidiarias. Ellos, al parecer, fueron influyentes en nuevas ideas.

La actividad de esta empresa, junto a la labor de los otros operadores locales, y los factores nacionales – mejora de las infraestructuras, publicidad masiva, etc.- y globales, llevaron no solo a un aumento del número de turistas extranjeros que llegaron al Perú en la década, como se ha dicho, sino también a un cambio en su composición: subió la cuota europea de 20% en 1970 a 36,2% en 1979 y bajó la norteamericana -al 21%- y sudamericana -31%-, con una cuota marginal pero creciendo en el caso del mercado japonés. Igualmente se profundizó la segmentación desde el punto de vista de la edad del visitante (MICTI 1980, 43).

6. ORGANIZACIÓN INTERNA, FINANCIAMIENTO Y CAPITAL SOCIAL. UN ANÁLISIS INTERNO.

Este desarrollo, que podemos notar como acelerado, implicó también invertir en recursos humanos, y en general construir una estructura organizacional que respondiera a sus necesidades. La experiencia de operadores y agencias del exterior ayudó, así como los propios desarrollos del mundo empresarial. Hay que recordar que el fundador, Eduardo Arrarte Salame, no tenía formación en gestión, pero terceros y algunos miembros de su familia sí.

Lima Tours tenía a fines de esa década de 1970 dos oficinas en Lima: en el jirón Ocoña y en el distrito de San Isidro, donde se trasladó Viajes Internacionales con un nuevo gerente -que ya no fue un familiar-, adquiriendo cierta autonomía la unidad. En Cusco tenía una oficina de operaciones, y como ya se dijo tenía socios en Puno, Arequipa, Iquitos y algún tiempo en Trujillo. A las tres divisiones o gerencias que existían se unieron: Operaciones, Desarrollo de Productos, Eventos Especiales, y Finanzas (1973). Un crecimiento de esa naturaleza exigió un manejo intradivisional efectivo, en una era pre nuevas tecnologías: a la organización del

directorio se unió la labor de las gerencias, las reuniones horizontales, así como la de los comités permanentes, complementado con comunicaciones tradicionales entre todos ellos -como el uso de papeletas y la llamada *Biblia* o libro de agenda general-. El personal, salvo ciertos gerentes, era mayormente joven, en un contexto de nacimiento de este tipo de personal en el país. En Operaciones, el personal de oficina y de campo -choferes, guías- sabía varios idiomas, y la empresa había invertido en vans y autos para trasladar a los clientes. En Turismo Receptivo, dedicado a las ventas y armado de los paquetes -coordinando con líneas aéreas, transportes locales, o agencias- el personal era igualmente preparado y mayormente femenino. Al recibir capacitación en las reservas de boletos aéreos u hospedajes conocían los sistemas de operación, convirtiéndolas en expertas en armar precios, “cortando” y ofreciendo buenas rutas por calidad y precios -ganaron premios nacionales por su destreza-, que compensaban de largo los descuentos que ofrecían los competidores. Según reconocen los entrevistados, los salarios no eran muy altos, comparados con las de otras actividades económicas, pero sí muy alto con respecto a la de otros operadores y agencias, además de la experiencia de trabajar en el operador líder del mercado peruano (Arrarte 2022, A.M.; Arrarte 2023, M.R.). Se compensaba, gracias a las leyes de la república existentes, en generosa repartición de utilidades de la empresa. También el clima organizacional se veía favorecido por actividades sociales para estrechar lazos, como los almuerzos o fiestas anuales que se organizaba para los trabajadores, y cuando las empresas de transporte y hospedajes lo facilitaron, con viajes de descanso colectivos.

La propiedad de Lima Tours estaba en manos de Arrarte y de sus cinco hijos, además que cedió una fracción -4% cada uno- a tres gerentes de su confianza -como George Althaus-, lo que le permitió retener y compensar la fidelidad y trabajo de su entorno. ¿Cómo se financió Lima Tours en estos años de expansión constante? Dos fueron sus fuentes, según la información recogida: la constante reinversión de sus accionistas, es decir la empresa no entregaba utilidades y se reinvertía las ganancias; y la inversión constante

de Arrarte que, como dijimos, no entendía la diferencia entre sus ingresos familiares, personales y los de la empresa -un típico caso de la primera generación de conductores de una empresa familiar (Fernández 2003; Fernández y Colli 2013; Nordqvist, Melin, Waldkirch y Kumeto 2015)-. Otra fuente de financiamiento fue la banca comercial. Un operador necesita apalancamiento constante, es decir línea de financiamiento para sus gastos corrientes, en este caso debido a que las operaciones con sus clientes se liquidaban a 90 días, y con sus proveedores a 45, 30 o menos días (Arrarte 2023, M.R.). No está claro si Viajes Internacionales le proporcionó un razonable flujo de caja para operar, pero lo cierto es que el Banco de Crédito del Perú, le proporcionó una línea de crédito barata. Las buenas relaciones que Arrarte cultivó con banqueros limeños de la época fue vital en este objetivo.

Esto nos lleva a hablar del capital social (Davidsson y Honig 2003; Lin 2003) que tenía y desarrolló Arrarte.

La familia y amigos, fuera del ámbito laboral, es un primer elemento a considerar: su esposa, algunos de sus yernos, los círculos sociales de cada uno de ellos -desde el colegio a clubes- permitieron diversos lazos de interacción con familias y personas de la élite limeña de la época. En una ciudad pequeña y de redes de amistad mezclados con los negocios y la política, esto permitió colaboraciones y apoyos, de ejecutivos de banca, empresas aéreas y otros, como el ya referido caso de Felipe Elgera. Otro aspecto a destacar es el mismo perfil de Arrarte, su carácter dinámico, innovador y emprendedor, a lo que se unía sus dotes sociales que facilitaban la confianza y el convencimiento. Diversos testimonios ratifican que esto último era una de sus mayores cualidades (Arrarte 2022, A.M.; Arrarte 2023, M.R.), algo destacable para este tipo de actividad económica. Ello le permitió cultivar diversas redes de confianza: con los mayoristas o agencias a los cuales no solo visitaba periódicamente, sino que también procuraba estrechar lazos de amistad; con los proveedores, con los cuales se generaban relaciones de trabajo y se conseguía acuerdos y convenios convenientes: con los ejecutivos y personal de las líneas aéreas como Aeroperú, Faucett, Bristh Airways,

Lufthansa, KLM, entre otras; con los restaurantes como Tambo de Oro, Trece Monedas de Lima; con Domingo Bezzola del hotel Crillón, Ramusse del Hotel Bolívar o Pablo D'onofrio del Sheraton, ejecutivos conocidos de dichos hospedajes; hasta con familias como los Aliaga -familiares de uno de sus yernos- cuya casa del siglo XVI fue incorporada al circuito del Centro Histórico, o la amistad con la familia Mujica que le permitió incorporar su Museo de Oro.

Estas relaciones se tejieron también, como ya sabemos, a escala hemisférica y global. Un buen testimonio fue su relación con familias empresariales similares que hemos revisado -como los Proaño, Fuenzalida o Morgan- pero por sobre todo su interés a unir gremialmente a los agentes a nivel regional, y ser en 1975 Presidente de la FUA AV, federación mundial de agencias, organizando los encuentros anuales de Sri Lanka y Florida. Fue reelecto en 1977 y entre sus logros para los asociados estuvo conseguir de IATA un aumento del porcentaje de comisión por billete de avión, de 9 a 10 %, en 1978. Reuniones como esta de la FUA AV o de ASTA eran una gran oportunidad para otras reuniones de alto nivel que eran oportunidades de negocios. Además, en el caso de la FUA AV, consiguió crear un Capítulo de Perú, que permitió a su vez estrechar lazos entre operadores locales.

Refiriéndonos a los operadores, agentes locales, y en general a las empresas de turismo nacional, Arrarte cultivó amistad con muchos de los dueños de estas empresas, la mayoría pequeñas o medianas empresas familiares en la década de 1970. Con los dueños de operadores similares de turismo, que habían surgido, la relación fue cordial. Desde 1958 existía Dasatour -existió hasta 2016-, y luego Kinjyo Travel Service, de la familia nisei del mismo nombre -existió desde la década de 1960, se refundó en 1978, y cerró en 2009-, Receptour Perú, Coltour, entre otros. Por los testimonios, se recuerda que la relación con Dasatour y Kinjyo fue cordial y de cooperación; y con ellos y otros, en 1978 se creó APOTUR, como un gremio de operadores dedicados al turismo receptivo -uno de los hijos de Arrarte, Eduardo, estuvo muy involucrado-, pues la vieja asociación de agencias, APAVIT, estaba integrada básicamente por

agencias vinculadas a turismo egresivo y poco interesada en apoyarlos. Por otro lado, la experiencia de la Cámara Argentina de Turismo y de la COTAL le dio ideas a Arrarte Salame y otros para crear una institución parecida, CANATUR (1971), Cámara Nacional de Turismo, que agrupó a los gremios del sector. El contexto era el más adecuado, dado el interés del Estado por la promoción del turismo en la década, verificable en las leyes de promoción que se iban dando, y la necesidad de influir en el diseño de otras políticas para el sector. Fue miembro de su junta directiva y presidente en 1979.

Por último, otro aspecto importante del capital social de Arrarte Salame fue su relación con el Estado. Bien es cierto que el Gobierno Revolucionario de la Fuerza Armada desarrolló diversas drásticas reformas que conmocionaron a las élites peruanas. Creó incertidumbre entre ellas el control de cambios, control arancelario, regulación del mercado de divisas, remesas, entre otros -por razones de regulación de la balanza de pagos, dadas las limitaciones del comercio exterior-, que desfavorecieron el turismo egresivo -el tipo de cambio para este era alto- y ciertas operaciones financieras (Rojas 1996). Por ejemplo, en 1971 diversas medidas de control financiero del gobierno afectaron el negocio de American Express en el Perú, dedicado a extender cheques de viajeros y tránsitos de pagos. Como Lima Tours era su representante en el país, fue objeto de una intervención en sus oficinas, dejaron de atender este servicio, y ante la posibilidad de que las autoridades tomaran el control de los cheques de viajeros emitidos, incineraron 160 mil dólares de ellos, ante notario (Arrarte 2023, M.R.). A veces la afectación era indirecta, como los ingresos intempestivos de militares a hoteles como el Sheraton, por algún operativo, que causaba zozobra entre los viajeros; o el trato un poco distante a los turistas en la calle por el público, que les generaba temores, en un contexto de discurso nacionalista y antiimperialista. Según testimonios, la familia tuvo las maletas hechas, ante alguna intervención, con un plan para trasladarse a Madrid (Arrarte 2023, M.R.).

Sin embargo, también es cierto que este régimen apoyó a los empresarios nacionales, de la industria y el turismo, según dijimos,

con leyes de promoción, crédito para grandes y pequeñas empresas a través de la banca estatal, y la invitación a la activa participación en la promoción de la actividad. CANATUR se creó justamente buscando estrechar los lazos con el Estado. Más evidente fue la influencia que Arrarte ejerció sobre las políticas públicas, tras el fin del gobierno del general Juan Velasco Alvarado (1975), durante la administración del general Remigio Morales Bermúdez (1975-1980). La colaboración se volvió estrecha, dada su experiencia en la promoción del Perú, participando en el diseño del FOPTUR (1977), como expresamos la agencia peruana de promoción global y local del turismo. Declinó ser el presidente, propuso a otro, y fue su vicepresidente. Poco después propuso al gobierno traer al país el primer Travel Mart -en Lima-, en colaboración con el empresario norteamericano que los desarrolló en Estados Unidos, William Collman. Así se realizó este primer mercado que permitió a los mayoristas visitar el país, y hacer negocios con operadores y agencias locales (Arrarte 2023, M.R.). Por esos años, Arrarte fue también presidente de CANATUR.

Así pues, desarrollándose en diversos campos, Arrarte Salame pudo contar con vastas relaciones sociales y de negocios que le permitieron posicionar mejor a Lima Tours, y también al mercado turístico nacional.

7. LIMA TOURS, PRIMER OPERADOR NACIONAL HACIA 1980

El crecimiento de Lima Tours fue ascendente. En términos de personal: en 1958 tuvo 11 empleados, en 1965 20, en 1975 116 trabajadores, y hacia 1981 contaba con 180 trabajadores (más 500 indirectos, de las empresas proveedoras). Tenía entonces 24 gerentes, incluyendo un gerente general, seis gerentes de direcciones, y otros gerentes de segunda línea (*Expreso*, 2-XII-1981; *La Crónica*, 2-XII-1981; Lima Tours 2006, II-VII). A inicios de la nueva década Carlos Alberto Arrarte se hizo cargo de Turismo Receptivo y José Luis, con formación en administración, se hizo cargo de la Dirección de Administración. Augusto Ramírez, antiguo gerente desde su creación, al salir a Estados Unidos, permitió este paso. Pronto se hizo la distinción entre las reuniones del directorio y la

del Comité Ejecutivo, se estructuró mejor la organización interna, y tras la enfermedad del padre, asumió la Gerencia General unos años después, quedando Arrarte Salame como presidente del directorio.

Pero antes José Luis había iniciado la implementación, debido al crecimiento, de empresas satélites, para complementar el trabajo de Lima Tours: Vista (1981), que era una flota de once buses, dos limosinas y otros vehículos, totalizando 40, que hacían el servicio en Lima y Cusco, evitando depender de terceros; Consulta, desarrollo de sistemas; Litoprin, una imprenta para la folletería; Lima Editora, que compró y produjo la Guía Aérea -revista argentina, fundada por Jorge Milder, importante en el negocio aéreo al proporcionar rutas, hospedajes, agencias, etc.- así como produjo la Guía Reparaz, imágenes del Perú, mediante acuerdo con sus dueños, aunque solo salió una vez, por sus pocas ventas. También se creó Limarex, que era una agencia de turismo egresivo, especializado en Cruceros del Caribe, Sandals, y paquetes económicos que se vendían al por menor. Por último, aunque Costo cerró en esos años, al perder los mercados de la Unión Soviética y China, tener pocas ventas en un mercado muy competitivo y no tener personal adecuado; sin embargo, sacaron adelante Lima Láser, debido al interés de Thomas Cook por desarrollar con ellos un negocio conjunto en el país. Compraron a Ladislao Cerrón su agencia, un *topteen* (quinta en ventas de pasajes) y buscaron desarrollarlo como negocio paralelo a Lima Tours, es decir en turismo receptivo.

Remató este crecimiento, la inauguración, en 1981, de un nuevo local en el jirón Belén, cerca a la plaza San Martín de Lima. Tuvo sentido la inversión, para impulsar la imagen y potenciar las divisiones de Lima Tours. Edificio diseñado por Miguel Cruchaga y construido por Biggio y Radzinsky, fue inaugurado por el propio presidente de la república Fernando Belaúnde Terry (1980-1985) que, tras el fin del régimen militar, asumió el poder político. Se hizo en un terreno de 1262 m², con cuatro pisos, decorado con colecciones de arte prehispánicos y contemporáneos, con parqueo, salas de reuniones, auditorio, restaurante, una imprenta y sistemas computarizados. Costó 1000 millones de soles (20 millones de

dólares de la época, 68 de hoy). Para entonces la empresa era la primera operadora y agencia en usar el sistema SABRE de reserva -que comenzó a usarse en 1976, en Estados Unidos-, dejando atrás el sistema de reservas por teléfono. Fue el inicio de la transformación con nuevas tecnologías.

Los paquetes que vendían eran diversos, segmentados, desde paquetes combinados para otros lugares de Sudamérica a paquetes completos por diversos lugares del país, viajes corporativos, *city tours*, y una oferta marginal en turismo de aventura en Cordillera Blanca (Huaraz). Habían ampliado el destino Lima, adicionando al Centro Histórico, Pachacamac, Puruchuco y la visita al Museo de Oro. Era el primer operador en receptivo en el Perú (Cf. Cuadro 1). Le seguían Cóndor Travel, luego Kinjyo y Dasa Tour. Cordiales eran sus relaciones con Kinjyo y Dasa Tour, pero con Cóndor, creado en 1977 por Pedro Morillas, era un enfrentamiento por hacerse con las carteras de clientes, entre ellos grandes mayoristas (Arrarte 2023, M.R.). En turismo egresivo, competían con Creditours, creado tardíamente en 1981 por Francisco Garrues. En general en el negocio había unas 11 agencias de interés, pues el resto, unas 320, se dedicaban simplemente a la venta de pasajes.

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

Ranking 1999	Ranking	Ingresos Totales (Miles de soles)	Activo Total (Miles de soles)	Activo Fijo (Miles de soles)	Patrimonio (Miles de soles)	Utilidad/Pérdida (Miles de soles)
399	LIMA TOURS S. A.	44467	19503	12818	8609	2799
401	HOTELES SHERATON DEL PERÚ S. A.	44382	82797	64240	76425	4885
447	HOTELERA COSTA DEL PACÍFICO S. A.	44344	144854	135242	33308	-10595
470	INVERS. NACIONALES DE TURISMO S. A. INTURSA	38364	102360	92963	53019	124
535	CONDOR TRAVEL S. A.	33353	12300	4398	4505	1997
544	CORPORACIÓN TURÍSTICA PERUANA S. A. C.	32852	22344	14652	17858	11759
591	PROMOTORA DE TURISMO NUEVO MUNDO S. A.	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	INVERSIONES MALECON DE LA RESERVA S. A.	18619	93305	74775	40231	-483
1012	INVERSIONES EN TURISMO S. A.	14699	63582	59330	36586	-8300
1023	SOLMARTOUR S. A. ORGANIZACIÓN DE SERV. TURISTI.	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	OPERADORA DE HOTELES AMERICAS S. A.	12570	6459	838	4699	3788
1177	COSTA MAR TRAVEL CRUISE & TOURS S. A.	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 INTERNACIONAL S. A.	9035	805	73	325	228
1582	TURISMO LOS ALGARROBOS S. A.	6680	14513	11553	3096	419
1596	APART HOTEL S. A.	6461	33961	23338	7061	-5070
1607	CORPORACIÓN HOTELERA CAMINO REAL S. A.	6186	13645	10953	-901	-59
1648	CONSORCIO HOTELERO DEL NORTE S. A.	5431	38050	32321	12634	-1548

Fuente: Perú Monitor 2000.

CONCLUSIONES

En 1978 la liberalización aérea en los Estados Unidos permitió un mayor descenso en el costo del transporte, incrementando el número de viajes y consolidando un crecimiento del turismo que venía de décadas atrás. Con una fuerte publicidad del Estado, mayoristas y de agencias de todo tipo, políticas públicas favorables, mejoras tecnológicas, y estímulos propios desde los mercados de consumo, el Perú vio aumentar el número de turistas extranjeros hasta 1980 (MICTI, 1993). La cadena productiva creció: los alojamientos crecieron de 772 en 1973 a 1,179 en 1979 en todo el país -más de 430 en Lima, Cusco y Arequipa-. De las 331 agencias, 75% estaban en Lima y 10% en Cusco (MICTI 1980, pp. 115 y 121; 1981; 1993, cuadro 4.1). Once de ellas eran de dimensión nacional, y los tres operadores locales más importantes -entre ellos Lima Tours-, trabajando con los mayoristas de fuera, manejaban en 1980 el 90% del negocio del turismo receptivo, articulando a su vez a los agentes regionales o locales peruanos que se encargaban de las excursiones, *city tours*, etc. (Rodríguez, 1984, 70 y 80).

Como se aprecia, en esta realidad compleja, la labor del operador nacional analizado fue destacable. Creado en 1956, en un momento inicial del crecimiento del turismo receptivo en el Perú y el mundo, supo aprovechar a nuestro entender de manera adecuada el entorno, que le permitió obtener financiamiento, despertar el interés de los mayoristas por incorporar al Perú y Sudamérica entre sus destinos, y lograr una efectiva articulación con proveedores -agentes locales, hospedajes y otros- que surgieron deseosos por participar en una actividad que se formaba. Por supuesto, es destacable la estrategia de largo plazo de Arrarte Salame para crecer y consolidar su negocio: crear una comunicación fluida con sus clientes mayoristas, desarrollar productos atractivos de manera sucesiva, tejer alianzas regionales para desarrollar los destinos, crear redes de asociaciones para garantizar una fluida relación entre operadores y gobiernos, entre otros. Supo aprovechar bien su experiencia inicial, sus redes sociales en la Lima de aquellos años, y más tarde mantener una fluida relación con el Estado. Ocurrió en una época, no lo olvidemos, en que los mayoristas crecían utilizando las técnicas y estrategias de marketing y publicidad, las cuales se replicaban entre las empresas del sector (Acerenza 1990).

Sin embargo, también es cierto que la suya, y de su equipo, fue una gestión de aprendizaje, en una época que el sector recién se profesionalizaba. Lima Tours tuvo el endémico problema de no atender el potencial del turismo egresivo, evidente en una división -Viajes Internacionales- o en la aventura de una agencia de viajes como Costo, tal vez por la primacía en la mente de Arrarte y su equipo del turismo receptivo. Pero incluso allí hubo proyectos fallidos como la posibilidad de incluir en su cartera de mercados emisores a Brasil. A ello se unió el hecho de que aunque Arrarte creó una relación bastante sólida con sus trabajadores -una relación tipo familia¹- y ayudó a formar personal altamente eficiente -como se hizo en Cóndor Travel y otros operadores grandes-, ayudando a desarrollar un método de trabajo para el resto de las empresas de viajes -como el manejo intradivisional o el manejo de la “biblia” o agenda-; sin embargo, también creó una seria limitación en el

manejo de esta empresa familiar, pues tomar decisiones rápidas se volvió compleja por razones emotivas, a pesar del interés de José Luis Arrarte por iniciar el camino a una profesionalización (Arrarte 2023, M.R.).

Hasta 1980 el derrotero de la empresa, salpicado de algunos problemas, fue fácil. Ese mismo año se inició la lucha armada en el Perú, con la aparición del grupo armado Sendero Luminoso, al que más tarde se le unió el Movimiento Revolucionario Túpac Amaru. Comenzaba una guerra interna que desangraría al país por más de una década. Coincidió además con el inicio de la crisis norteamericana, por el alza de las tasa de interés en 1979, que llevó a su vez a una crisis de las economías de América Latina (incluyendo el Perú), sufriendo con los años varias de ellas de violencias recesiones e hiperinflaciones. Todo ello afectó el turismo (Armas 2021; Gráfico 1). Para complicar las cosas, Eduardo Arrarte Salame enfermó gravemente y, aunque conservó su puesto de presidente del directorio, debió dejar la gerencia general a su hijo José Luis. Pronto empezaron los problemas entre los hijos accionistas, los choques de pareceres con el padre, además del propio derrumbe de sus mercados emisores, poniendo a prueba la aparente solidez de la empresa y su capacidad de respuesta.

ENTREVISTAS

Arrarte, Ana María. Lima, 10-X-2022

Arrarte, María Rosa. Lima, 13-XII-2022 al 17-III-2023.

Arrarte, Eduardo. Lima, 27-VI-2023.

HEMEROTECA

El Comercio, Lima, 1947.

Expreso, Lima, 1981.

Interferencia, Santiago, 2021.

La Crónica. Lima, 1981.

Touring Club Peruano, Lima, 1933.

REFERENCIAS

- ACERENZA, M.A. (2012). *Agencia de Viajes Operación y plan de negocios*. México: editorial Trillas.
- ARMAS, F. (2018). *Una historia del turismo en el Perú. El Estado, los visitantes y los empresarios (1800-2000)*. Lima: Universidad de San Martín de Porres. Dos volúmenes. E-book, segunda edición: 2019.
- ARMAS, F. (2019). Lo esperable del Estado. Políticas públicas y empresarios en los inicios de la actividad turística (1930-1950). *Apuntes*, (85), 53-78
- ARMAS, F. (2021). Turismo, terrorismo y crisis económica. El caso de Perú (1980-1992). *Turismo u Patrimonio*, (16), 101-122.
- BARANOWSKI, S. Y E. FURLOUGH. (2001). *Being Elsewhere. Tourism, Consumer Culture and Identity in Modern Europe and North America*. Michigan: University of Michigan Press.
- BERGER, D. (2006). *The Development of Mexico's Tourism Industry: Pyramids by Day, Martinis by Night*. Nueva York: Palgrave MacMillan.
- BOYER, M. (1999). *Histoire du tourisme du masse*. Paris: QSJ.
- 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. DA. (2005). El fomento del turismo en Montevideo: la problemática de los hoteles municipales, 1915-1950. *Boletín de Historia Económica*, 3 (4) 67-77.
- DAVIDSSON, P Y HONIG, B. (2003). The role of social and human capital among nascent entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 18, 301-331.
- DÁVILA, C. (2013), Business History in Latin America. *Australian Economic History Review*, 53, 109-120. <https://doi.org/10.1111/aehr.12006>
- 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. Y COLLI, A. (Eds.). (2013). *The Endurance of Family Businesses. A Global Revolution*. Nueva York: Cambridge University Press.
- 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.
- 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*. Lima: Universidad de San Martín de Porres.
- LIMA TOURS SA. (2006). *Perú, tal vez el país más rico del mundo*. Lima: Bienvenida editores.
- LIN, N. (2003) *Social capital, a theory of social structure and action*, Cambridge University Press, Cambridge.
- LLUCH, A., M. MONSALVE YA. BUCHELI (eds). (2021). *Historia empresarial en América Latina: temas, debates y problemas*. Lima y Bogotá: Universidad del Pacífico y Universidad de los Andes.
- LÖFGREN, O. (1999). *On holiday: a history of vacationing*. Berkeley: University of California Press.
- MICTI - MINISTERIO DE INDUSTRIA, COMERCIO, TURISMO E INTEGRACIÓN. (1980). *Perú: Evolución del Turismo 1970-1979. Análisis Estadístico*. Lima: Ministerio de Industria, Comercio, Turismo e Integración – FOPTUR.
- MICTI - MINISTERIO DE INDUSTRIA, COMERCIO, TURISMO E INTEGRACIÓN. (1981). *Memoria Sector Turismo 1968-1980*. Lima: MICTI.
- MICTI - MINISTERIO DE INDUSTRIA, COMERCIO, TURISMO E INTEGRACIÓN. (1993). *Compendio Estadístico del sector Turismo 1970-1992*. Dos tomos. Lima: MITINCI.

- MORGAN, D. (2007). *Por las huellas de mi destino*. Bloomington, Indiana: Authorhouse.
- MORGAN, D. (2018). Darius Morgan, 60 años de turismo en Bolivia. <https://oxigeno.bo/gente/28709> Consulta: 30 de enero de 2024.
- NORDQVIST, M., L. MELIN, M. WALDKIRCH Y G. KUMETO. (2015). Introducing theoretical perspectives on family business. En M. Nordqvist et al. (Eds.), *Theoretical Perspectives on Family Businesses* (pp. 1-17). Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.
- PASTORIZA, E. (ed.). (2002) *Las puertas al mar. Consumo, ocio y política en Mar del Plata, Montevideo y Viña del Mar*. Buenos Aires: Universidad Nacional de Mar de Plata y Editorial Biblos.
- PERÚ MONITOR. (2000). *Los 2000 del 2000. Las empresas líderes del Perú*. Lima: Perú Monitor,
- PIGLIA, M. (2014). *Autos, rutas y turismo. El Automóvil Club Argentino y el Estado*. Buenos Aires: Siglo XXI.
- RICE, M. (2018). *Making Machu Picchu. The Politics of Tourism in Twentieth-Century Peru*. Chapel Hill: The University of North Carolina Press.
- RODAS, F. (2013). Plan de negocios para la inclusión de un proyecto hotelero *all inclusive* en la ruta Quito-Lima-Cusco con la mepresa Black Tapir Adventure. Quito. Tesis de Licencia. Universidad internacional Sek.
- RODRÍGUEZ, O. E. 1984. El desarrollo del sector turismo y su incidencia en la economía nacional, 1963-1980. Lima. Tesis de Grado. Universidad de Lima.
- ROJAS, J. 1996. *Políticas comerciales y cambiarias en el Perú, 1960-1995*. Lima: PUCP.
- SARD, M. (2006). El mercado de los tour operadores. Implicaciones de un análisis de los precios de los paquetes turísticos para el mercado alemán y británico en Baleares. Palma. Tesis Doctoral. Universidad de las Islas Baleares.
- SHAFFER, M. S. (2001). *See America First: Tourism and National Identity, 1880-1940*. Washington: Smithsonian Institution

- SHELLER, M. (2002). *Consuming the Caribbean*. London: Routledge.
- SCHWARTZ, R. (1997). *Pleasure Island: Tourism & Temptation in Cuba*. Lincoln: University of Nebraska Press.
- TISSOT, L. (1990). La conquête de la Suisse. Les agences de voyage et l'industrialisation du tourisme (1840-1900). En: P. Bairoch y M. Kôrner (eds.). *La Suisse dans l'économie mondiale* (pp. 267-386). Zurich: Droz.
- TISSOT, L. (dir.). (2003). *Construction d'une industrie touristique aux XIXe et XXe siècles. Perspectives internationales*. Neudhatel: Alphil.
- TELLO, S. y ALEGRÍA, L. M. (2000). Empresariado turístico peruano. *Turismo y Patrimonio*, (2), 27-47.
- UNIVERSIDAD DE LIMA. (1969). *Turismo: elemento de desarrollo*. Lima: Universidad de Lima.
- WITHEY, L. (1997). *Grand Tours and Cook's Tours: A History of Leisure Travel, 1750 to 1915*. London: Aurum Press.
- WOOD, A. (ed.). (2021). *The Business of Leisure: Tourism History in Latin America and the Caribbean*. Lincoln: 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.

NOTAS

¹ Se referían a la empresa como Lito, siglas de Lima Tours y, siguiendo la política de relaciones humanas norteamericana, crearon diversos vínculos afectivos -un boletín interno de noticias, almuerzos, viajes colectivos, entre otros-.

Fecha de recepción: 03 de noviembre 2023

Fecha aceptación: 9 de abril 2024

Fecha versión final: 17 de mayo 2024