

HISTORIA 396
ISSN 0719-0719
E-ISSN 0719-7969
VOL 11
N°2 - 2021
[33-64]

LA GESTIÓN COMO EXCUSA. POLÍTICA, EXPERIENCIA Y PRIVATIZACIÓN DE UNA EMPRESA PÚBLICA DE TURISMO. EL CASO DE ENTURPERÚ (1969-1995)*

THE MANAGEMENT AS AN EXCUSE. POLITICS, EXPERIENCE AND PRIVATIZATION OF A TOURISM PUBLIC BUSINESS. THE ENTURPERÚ CASE (1969-1995)

Fernando Armas Asín

Universidad del Pacífico, Perú
armas_fa@up.edu.pe

Resumen

El artículo estudia el desarrollo de una empresa pública hotelera de Perú: EnturPerú. Analiza las principales estrategias de gestión llevadas a cabo a lo largo de su existencia y contrasta estas con la justificación política esgrimida, en la década de 1990, para su liquidación. El estudio puede ayudar a entender el desempeño de una empresa pública de turismo en América Latina, la importancia del factor político en ella, así como la complejidad del proceso de privatización llevado a cabo en la región a fines del siglo XX.

Palabras clave: EnturPerú, Estado, Gestión, Privatización, Turismo.

Abstract

The article studies the development of a public hotel business in Peru: EnturPerú. This work analyzes the main management strategies used by this company during its existence and contrast them with the political motive, employed in the 90s, for its liquidation. The study helps to understand the performance of a tourism public business in Latin America, the importance that the political factor had in it, and the complexity of the privatization process that took place during the end of the 20th century.

Keywords: EnturPerú, State, Management, Privatization, Tourism

* Una versión inicial del trabajo fue discutido en el IX Coloquio del Grupo Iberoamericano de Estudios Empresariales e Historia Económica (Buenos Aires, 2017). Algunos datos, luego, fueron tomados para un texto divulgativo. Se agradece los comentarios recibidos.

INTRODUCCIÓN

En la década de los años noventa en Perú, como en América Latina, se privatizaron en forma masiva y en pocos años empresas públicas. Se ha estudiado para diversos países la historia de estas privatizaciones, así como en algunos casos, los procesos complejos en que se desarrollaron, los beneficiarios de dichas ventas, así como también se han efectuado balances sobre los impactos alcanzados para la economía y sociedad¹.

Sin embargo, en los diversos análisis, la relevancia de las empresas de turismo no ha sido subrayada, al parecer por la poca representatividad que tuvieron (o tienen) dentro del sector público en la mayoría de los países de la región, lo cual además se grafica en los pocos estudios que en su momento merecieron, incluso en el ámbito académico. Lo que no quiere decir que no hayan sido relevantes sectorialmente, y que en el plano de la opinión pública no hayan tenido un impacto destacable. En el caso de Perú, dentro del conjunto de empresas privatizadas en la década de 1990 por el gobierno de Alberto Fujimori (1990-2000), EnturPerú, la empresa hotelera nacional, según los testimonios del siglo XX, tenía una fuerte recordación entre los peruanos y estaba asociada con los viajes por el país². La justificación para su privatización, planteada por la retórica política de fines de ese siglo, en el contexto de la liberalización económica que se realizaba, fue que la empresa necesitaba urgente inversión y que arrojaba pérdidas constantes, siendo esta última razón originada en las décadas de 1970 y 1980, debido a las malas prácticas en la gestión por parte de gobiernos populistas³.

-
- 1 French-Davis, Ricardo, "El contexto de las privatizaciones y el contexto actual". *Nueva Sociedad*. N° 207. Enero-febrero. 2007. pp. 46-62. Guajardo Soto, Esteban, "Empresas públicas en América Latina. Historia, conceptos, casos y perspectivas". *Revista de Gestión Pública*. Vol. 2. N° 1. 2013. pp. 5-24. Morandé, Felipe, "A casi tres décadas del Consenso de Washington: ¿cuál es su legado en América Latina?". *Estudios Internacionales*. Vol. 48. N° 185. 2016. pp. 31-58. Moreno-Bird, Juan Carlos, Pérez Caldentey, Esteban y Ruiz Nápoles, Pablo, "El Consenso de Washington: aciertos, yerros y omisiones". *Perfiles latinoamericanos*. Vol. 12. N° 25. 2004. pp. 149-159. Thwaites Rey, Mabel, "Encrucijadas del Estado y la empresas públicas en una América Latina en disputa". *Estado Abierto*. Vol. 1. N° 3. 2017. pp. 41-104.
 - 2 Protzel, Javier, *Espacio-tiempo y movilidad. Narrativas del viaje y la lejanía*. Lima, Universidad de Lima, 2013.
 - 3 Boza, Beatriz (ed.), *El rol del Estado en la labor de promoción-país: hacia una auditoría académica de PromPerú*. Lima, PromPerú, 2000. *El Comercio*. Lima. 27-IV-1994 y 26-XII-1994.

El interés de este trabajo es saber precisamente si esta aseveración tuvo fundamentos válidos. Para ello hemos explorado en el Archivo General de la Nación de Perú y en bibliotecas públicas sobre la historia de la empresa, de modo que podamos entender la gestión de la misma, practicada en el tiempo, así como la política de inversiones realizada. Nuestra hipótesis es que los argumentos planteados en la década de 1990, si bien tuvieron una evidencia razonable en la realidad que padecía la empresa, no tomó en cuenta la importancia de las consideraciones políticas que la afectaban, es decir un ámbito más amplio del manejo estrictamente empresarial.

Nuestro trabajo se divide en cinco partes. En la primera se hace una descripción somera a la hotelería pública en Iberoamérica, y las características y debates que conlleva una empresa pública desde el ámbito de la gestión. Ello nos sirve de introducción para, en la segunda parte, analizar la historia de la empresa, comenzando con las décadas iniciales cuando todavía no se denominaba EnturPerú (1969), y se debatía qué modelo de negocio debía tener. Luego se trabaja los primeros años de Entur, marcados por la gestión ortodoxa del negocio, en tiempos del régimen militar peruano (1969-1980). En la cuarta parte analizamos su gestión durante los regímenes democráticos populistas de la década de 1980, donde detectamos hechos políticos relevantes, que nos llevan luego a la última parte, a los años finales de la empresa, en la década de los noventa y en un contexto de políticas económicas liberales y críticas al modelo empresarial que representaba EnturPerú. Cada una de las partes nos deben dar elementos para entender la marcha de la empresa y contraponerlas a las razones de su final.

LA HOTELERÍA PÚBLICA REGIONAL, TURISMO Y DEBATE SOBRE EL MODELO EMPRESARIAL

Los estudios sobre empresas públicas en América Latina son relativamente abundantes, y son relevantes para el análisis comparativo con las realidades de otras regiones del mundo. Sin embargo al ser pocos los estudios sobre empresas públicas del sector turismo, resulta fragmentaria la información y por ello resulta bastante útil efectuar una síntesis histórica de su evolución e introducirnos a la problemática sobre su gestión, presente en el siglo XX.

Los estudios sobre historia del turismo que se han hecho para Europa y América del norte concuerdan que el involucramiento del Estado en el fomento del

turismo es evidente luego de la Primera Guerra Mundial, y en particular tras la crisis de 1929. En un contexto de insatisfacción social, creciente urbanización e industrialización, los estados ven en este fomento una vía para crear empleos, promover el ocio y la diversión entre las clases trabajadoras, además de crear identidad y ayudar a la paz social⁴. En Alemania, Italia, Francia, entre otros, el Estado creó organismos de promoción, programas sociales de turismo y una infraestructura de hospedajes para los viajeros. En esa perspectiva, y centrándonos en el área ibérica, en España en el periodo de entreguerras la entidad promotora del turismo construyó los primeros hospedajes para viajeros, particularmente para automovilistas: los paradores de Gredos (1928) y Mérida (1933), con un interés por el turismo natural y cultural. En los años 30 se construyen más hospedajes, aunque no es sino hasta después de 1940, con el régimen franquista, y particularmente entre 1953 y 1969, que su número crece exponencialmente, y se organiza mejor la empresa -Administración Turística Española-, llegando a 77 establecimientos en 1969. En 1964 se crea otra empresa pública de turismo: Entursa, para manejar hospedajes en la ruta de Santiago, aunque luego se expande por otras áreas geográficas. En el caso de Portugal se crea en 1942 Pousadas de Portugal cuya explotación fue similar a la española, comenzado con la construcción en paquete de 6 hoteles. En 1976 se constituye una empresa que gestiona los inmuebles, Empresa Nacional de Turismo (Enatur), convertida en sociedad anónima en 1992⁵.

Si se analizan estas empresas puede verse las diversas controversias en su gestación, propias a una empresa pública.

-
- 4 Baranowski, Shelley, *Strength through Joy: Consumerism and Mass Tourism in the Third Reich*. Cambridge, Cambridge University Press, 2004. Cross, Gary S., "Vacations for All: The Leisure Question in the Era of the Popular Front". *Journal of Contemporary History*. Vol. 24. N° 4.1989. pp. 599-621. De Grazia, Victoria, *The culture of consent: The Mass Organization of Leisure in Fascist Italy*. Cambridge/New York, Cambridge University Press, 1981. Gordon, Bertram M., "El turismo de masas. Un concepto problemático en la historia del siglo XX". *Historia Contemporánea*. N° 25. 2002. pp. 125-156.
 - 5 Larrinaga Rodríguez, Carlos, "La hotelería turística y las primeras cadenas hoteleras en España del primer tercio del siglo XX". Pousada Vallejo, Rafael y Larrinaga Rodríguez, Carlos (dirs.). *Los orígenes del turismo moderno en España. El nacimiento de un país turístico, 1900- 1939*. Madrid. Sílex. 2018. pp. 679-722. Moreno-Barberá Von Hartenstein, Fernando, "La coexistencia de la Empresa Nacional de Turismo (1951-1985) con Paradores como departamento ministerial, y su posterior evolución como empresa pública en el sector turístico español". *Estudios Turísticos*. N° 217-218. 2019. pp. 141-150. Pellejero Martínez, Carmelo, "La empresa pública en el sector turístico español: ENTURSA 1936-1986". *Papers de Turisme*. N° 22. 1997. pp. 6-45. Rodríguez Pérez, María José, "Paradores, Pousadas y Habaguanex. La rehabilitación en el marco de la hotelería pública". *Cuadernos de Turismo*. N° 35. 2015. pp. 379-398. Romero Samper, Milagrosa, *Paradores 1928-2003: 75 años de tradición y vanguardia*. Madrid, Paradores de Turismo de España, 2003.

En el caso de Paradores de Turismo de España, S. A. -desde 1991, antes Administración Turística Española-, los diversos trabajos sobre su gestión enfatizan que los primeros establecimientos dejaban algo de ganancia pero al parecer no había claridad sobre cómo administrarlas adecuadamente, por las circunstancias peculiares vividas por el país en la década de 1930, existiendo polémicas en la época entre concesionar los establecimientos o gestionarlos directamente.

Luego de 1940 hay mayor idea sobre su modelo subsidiario de negocio. Aunque algunos proyectos se demoraron hubo una consistencia política, existiendo desde 1953 un ambicioso plan de inversión y expansión. La holería pública era vista además como guía y modelo para la privada. En 1969, con 77 establecimientos de hospedajes, tenía 4,201 plazas, que representaba el 1.2% de la oferta hotelera nacional, no variando mucho el porcentaje en esas décadas. Eran hoteles pequeños, para afrontar los retos “territoriales y de presupuesto”: 32 plazas por hospedaje en 1951, 48 en 1961, 55 en 1969, cuando el tamaño medio del hotel español era de 120 plazas. Aunque hubo debates en la década de 1960 sobre lo rentable que era una empresa con esas dimensiones, además de plantearle una competencia al sector privado y ser un fuerte regulador de mercados, no sería sino hasta década de 1970, en un contexto político y económico delicado, que hubo cambios en el modelo empresarial, sustituyéndose el principio de subsidiariedad por el de complementariedad, haciéndose más palpable el debate sobre su rentabilidad y la eficiencia de gestión. En esos años el tamaño promedio de sus hospedajes fue creciendo (1977: 75 plazas) y la ocupabilidad que había sido de 40% en 1950 y de 60% en la de 1960, pasó a 73% hacia 1973, siendo sin embargo sólo la mitad de hospedajes rentables. La crisis de la empresa, en el contexto de la crisis mundial de la década, enmarcó la discusión sobre su futuro, y con el advenimiento de la democracia española se emprendió su reestructuración, siendo entre 1991 y 2006 una empresa muy rentable, enfocada en un turismo territorial⁶.

En el caso de Entursa (1964), fue creada para gestionar dos hoteles en la ruta de Santiago que no eran rentables, pues estaban abriendo mercado, siendo su

6 Hernández Ramos, Carlota, “La Red de Paradores de Turismo de España. Aproximación a su historia, diagnóstico actual y propuestas de futuro.” *Turismo: Revista de Estudios de Turismo de Canarias y Macaronesia*. N.º 6. 2017. pp. 11-44. Moreno Garrido, Ana y Pellejero Martínez, Carmelo, “La red de establecimientos turísticos del Estado (1928-1977), ¿necesidad hotelera o política turística?.” *Revista de Historia Industrial*. N.º 59. 2015. pp. 147-178. Rodríguez Pérez, María José, “El origen de una fórmula de gestión del patrimonio: La red de paradores de turismo.” *Estudios Turísticos*. N.º 217-218. 2019. pp. 39-55.

fin claramente promocional, aunque en su momento hubo mucho discusión igualmente sobre su futuro. Al pasar a gestionar nueve hospedajes en España y embarcarse en muchos proyectos frustrados e inversiones bastantes azarosas, no tuvo una visión de largo plazo. En la década de 1970 sus hoteles en promedio pasaban de 50% de ocupabilidad anual, aunque algunos apenas llegaban a la mitad de la cifra. El debate fue entre ser rentable empresarialmente o aplicar el criterio promocional -que tenía un lado concreto, al existir un impacto socioeconómico en las regiones donde estuvo presente-. Una actitud no muy clara al diversificar sus inversiones y sobre exponerse financieramente, además de altos costos administrativos, hizo que sus problemas se magnificaran. En 1986 se privatiza por su situación financiera delicada y el contexto de apertura en la España de la época, que exigía modernización en las empresas públicas⁷.

La explotación de Pousadas de Portugal asimiló la experiencia española, pues Enatur se convierte en sociedad anónima (1992), y luego la cadena desde 2003 tiene una gestión mixta de carácter público-privado (2003), que permite se cierren muchos establecimientos no rentables, dándole una gestión diferente⁸. Así, en el largo plazo fue imponiéndose un modelo de negocio que mezcló, de forma compleja, la eficiencia y rentabilidad con la promoción.

En América Latina, los estudios de historia del turismo han enfatizado algunos casos relevantes. Igual que en el hemisferio norte, los Estados en varios países se interesan en promover la actividad turística, en algunos casos bajo la presión de empresas privadas y asociaciones de automovilismo. Ocurre desde la década de 1920, aunque en algunos países fue más temprana la intervención. En el caso de la hotelería pública al parecer inicia su historia en Montevideo, Uruguay, donde el municipio local se involucra en el desarrollo de hoteles en el balneario, siendo desde 1915 intenso el debate entre manejarlos bajo un régimen de concesión o conducirlos directamente, sustentado en visiones políticas distintas que se deseaba para el país y el Estado. En Argentina, la labor de las Conferencias Panamericanas, el Automóvil Club y el Touring Club locales ayudaron a crear la conciencia de la necesidad de estas infraestructuras. En

7 Moreno-Barberá von Hartenstein, Fernando, *La empresa pública turística como impulsora de la economía municipal: los casos del hostel de Los Reyes Católicos de Santiago de Compostela y del Hostel de San Marcos de León*. Tesis doctoral. Valencia, Universidad Cardenal Herrera, 2011. Pellejero Martínez, "La empresa pública en el sector turístico español" pp. 6-45.

8 Prista, Marta, "From displaying to becoming national heritage: the case of the Pousadas de Portugal." *National Identities*. Vol. 17. N° 3. 2015. pp. 311-331. Rodríguez Pérez, María José, "Paradores, Pousadas y Habaguanex" pp. 379-398.

los años treinta se construyen los primeros dentro de los Parques Nacionales, pero recién mediante una ley de 1940 se construyen los primeros hoteles de turistas públicos: se planificaron siete y varias hosterías, a cargo del Ministerio de Obras Públicas y bajo la administración de Parques Nacionales. Dada la experiencia del peronismo por gestionar la diversión de los trabajadores, cuando entraron en funcionamiento se concibió estos establecimientos bajo una lógica donde no era prioridad la rentabilidad⁹.

En Chile fue la Empresa de los Ferrocarriles del Estado quien, mientras unía territorialmente el país, a partir de 1935 construyó una red de hoteles para atender a viajeros y turistas en ciudades o lugares naturales de interés turístico. Se formó el Consorcio Nacional Hotelero S.A., con cuatro hoteles. Pero también el Banco del Estado tuvo dos, la Corporación de Reconstrucción otro y el propio Estado central; creándose empresas como la Sociedad Hotelera de Valdivia, S. A., Organización Nacional Hotelera, S. A., Sociedad Hostería Lago Lanalhue, S. A. y Hoteles de Cordillera, S. A. Posteriormente la CORFO (Corporación para el Fomento de la Producción) creó Hotelera Nacional S.A HONSA (1953), procediendo en 1959 a fusionar todas las empresas bajo esta firma. Llegó a tener 35 establecimientos a lo largo del país, muchas de estilo arquitectónico moderno o adaptado al entorno natural. Fue privatizada por el gobierno de Augusto Pinochet en 1979, durante la primera ola de transferencia de empresas públicas al sector privado, acusada de ser ineficiente y no necesaria para el Estado, venta según se sabe que tuvo los mismos vicios de subvaluación de activos, subsidios y otros apoyos al sector privado que luego se verían en varios de los procesos de privatización de empresas públicas en América Latina, veinte años después¹⁰.

-
- 9 Bruno, Perla, "Los hoteles de turismo (1930-1955): piezas claves del territorio turístico de la Argentina". *Registros. Revista De Investigación Histórica*. N° 9. 2012. pp. 54-80. Cunha, Nelly da, *Asociación Uruguaya de Historia Económica (AUDHE) Terceras Jornadas de Historia Económica*. Montevideo, 2003. Cunha, Nelly da, "El fomento del turismo en Montevideo: la problemática de los hoteles municipales, 1915-1950". *Boletín de Historia Económica*. Vol. III. N° 4. 2005. pp. 67-77. Pastoriza, Elisa, "Memoria obrera y turismo. Las vacaciones populares durante el Primer peronismo: el caso del complejo turístico Chapadmalal". *Pasado Abierto. Revista del CEHIS*. Vol. 8. N° 2. 2018. pp. 115-140.
- 10 Booth, Rodrigo y Lavín, Cynthia, "Un hotel para contener el sur". *ARQ*. N° 83. Abril. 2013. pp. 56-61. Galeno-Ibaceta, Claudio, "Turismo y arquitectura moderna en el reconocimiento de los territorios desérticos del norte de Chile: el Consorcio Hotelero Nacional y HONSA". *Arquitecturas del Sur*. N° 44. 2013. pp. 92-105. Informe de la Comisión Investigadora. *Informe de la comisión investigadora encargada de analizar presuntas irregularidades en la privatización de empresas del estado con anterioridad a 1990*, Ceme, Centro de estudios Miguel Rodríguez, 2006.

Finalmente en Cuba, surge en la década de 1990, la Compañía Turística Habaguanex, S.A., una de varias redes públicas creadas desde los años 90 en Cuba, para promoción del turismo en la isla, también bajo el ideal de la promoción y la rentabilidad¹¹.

Queda claro, con estos pocos ejemplos, que la hotelería pública fue centro de cuestionamientos según su función dentro de la economía y la sociedad, objeto de disputas políticas, y también cómo, a fines del siglo XX, se impuso una visión -como para otras empresas públicas en la región- donde aparte de promoción se le exigía eficiencia empresarial.

LOS AÑOS PREVIOS EN LA HOTELERÍA PÚBLICA PERUANA: LA COMPAÑÍA HOTELERA DEL PERÚ (1942-1969)

El impulso por construir los primeros hoteles públicos en el Perú estuvo en relación, al igual que en otros países, con el interés del Estado y las asociaciones privadas por el desarrollo vial y la infraestructura para el descanso de los viajeros; el interés por promover el turismo a ciertos lugares -a Cusco o Arequipa, en el sur del país, por ejemplo-; la influencia de las Conferencias Panamericanas (1933, 1938, 1939), donde se animaba a los gobiernos americanos a implementar una red hotelera; el ejemplo de países del hemisferio norte que incentivaban el turismo social, entre otros elementos¹².

De esta manera, tras la grave crisis de 1929-1932, durante los gobiernos de Oscar R. Benavides (1933-1939) y Manuel Prado (1939-1945), regímenes autoritarios pero caracterizados por promover la inversión pública y las políticas sociales, es que se inició el interés por la hotelería pública. Una ley de 1938 le permitió al Estado construir e instalar estos establecimientos, pensados para turistas y viajeros, cerca a lugares de atractivo turístico -como los del surandino, por ejemplo- o de alto tránsito mercantil¹³. Un plan hotelero permitió que, entre 1940 y 1945, entraran en funcionamiento tres hoteles, ocho hostales y un albergue, cubriendo diversos puntos del espacio nacional -como las ciudades de Cusco, Arequipa, Huancayo, Piura, Trujillo, o el santuario de Machu Picchu-

11 Rodríguez Pérez, "Paradores, Pousadas y Habaguanex". pp. 379-398.

12 Armas Asín, Fernando, *Una historia del turismo en el Perú. El Estado, los visitantes y los empresarios (1800-2000)*. Lima, Universidad de San Martín de Porres, 2018, volumen I, pp. 219-234.

13 El Estado poseía un pequeño albergue en Machu Picchu desde 1934, actual Belmont Sanctuary Lodge.

y se hicieron proyectos para otros cuatro. Durante el gobierno democrático de José Luis Bustamante y Rivero (1945-1948), que dio un mayor impulso a las políticas públicas de turismo a través de la Corporación Nacional de Turismo (1946), se aprobó la construcción de nuevos establecimientos, y así entraron en funcionamiento en los seis años siguientes cuatro hoteles, tres hostales y un albergue más. Igualmente se trazaron proyectos de otros hospedajes, aunque algunos entrarían en funcionamiento hasta en cuarenta años después. Eran estructuras de planta nueva, la mayoría en centros urbanos, con una decoración y arquitectura que resaltaban el patrimonio nacional, siendo las obras realizadas por el Ministerio de Fomento. Muchos de ellos tenían baños compartidos y habitaciones de camas múltiples¹⁴.

Desde el punto de vista de la gestión hotelera, estos hospedajes estaban bajo el usufructo de una entidad privada. En 1942 se creó por decreto la Compañía Hotelera del Perú S.A., una empresa de derecho privado impulsada por el Estado. Sus accionistas fueron la Internacional Petroleum Company Ltda., Panamerican Grace Airways Inc., Gran Hotel Bolívar S.A., Compañía de Aviación Faucett S.A., el Banco Popular del Perú, y diversos otros accionistas. Entidades de alguna manera ligadas a la actividad turística. Esta Compañía administraría los hoteles estatales o los entregaría a administraciones particulares, siendo supervisada por el Ministerio de Fomento. Sin embargo, durante el gobierno de Bustamante y Rivero la Compañía Hotelera del Perú se convirtió en empresa pública (1947), dependiente de la Corporación Nacional de Turismo, aunque tras el golpe de Estado del general Manuel A. Odría (1948-1956) y la llegada al poder de una poderosa corriente liberal de pensamiento, la Compañía salió de la influencia de esa Corporación -que fue liquidada- y regresó a la esfera de control del Ministerio de Fomento.

Hay que advertir que durante este periodo inicial adoleció la compañía de un problema básico: desde el punto de vista financiero su escasa rentabilidad no lo hacía un buen negocio. Pero desde la concepción de una empresa pública cuyo objetivo era fomentar la creación de infraestructura hotelera y ayudar a mejorar la calidad de los servicios ya existentes, era justificable. Por cierto, la desintonía en los actores políticos respecto a estos roles la hizo presa de constantes críticas.

14 Matuccelli, Elio, "Los hoteles de Turistas en el Perú". *Arquitextos*. N° 29. 2017. pp. 51-66. Protzel, *Espacio-tiempo y movilidad*, pp. 257-258. *Turismo*. Lima. 1943. N° 70 y 80. 1945. N° 106 y 108. 1946. N° 121 y 122. 1947. N° 129 y 131. 1949. N° 144. Valle, Arnaldo del, *Digesto de legislación sobre turismo*. Lima, Corporación Nacional de Turismo, 1947.

Así, si se analiza el periodo entre 1942 y 1950 sus cuentas arrojaron pequeñas utilidades al final de cada ejercicio anual, y el porcentaje de ocupabilidad aumentó desde 1942 hasta 1947 -de 32% a 51%¹⁵-, entre otras razones por la labor promocional de la entidad y al hecho que sus establecimientos eran pequeños para enfrentar la demanda local -el hotel de Arequipa tenía 49 habitaciones, el albergue cercano de Yura, 14-, y por tanto con posibilidades de enfrentar el reto de una demanda incipiente y cumplir su fin promotor. Aún así, desde 1943 recibió subvenciones monetarias del Estado, aunque eran muy pequeñas.

En 1950, manejando 18 hoteles, se hizo un diagnóstico de la empresa: la Compañía necesitaba de mayores subsidios del Estado para la mejora de los servicios de los hoteles -aunque al inicio requerían pocos recursos para su mantenimiento y conservación, luego demandaban crecientes cantidades para refacciones o remodelaciones-. Del conjunto de hospedajes, solo 5 -en las ciudades de Abancay, Cusco, Huancayo, Tingo María y Piura- arrojaban rendimientos económicos favorables¹⁶. Si bien el número de huéspedes había ido creciendo -de 48,092 en 1943 a 116,546 en 1949-, y tenía la ventaja de manejar una cartera amplia de establecimientos que, al reducir algunos costos compartidos, le permitía mostrar cuentas financieras balanceadas, era insuficiente. Su presidente sugirió que el Estado dejara de subvencionar a una entidad privada, el Touring y Automóvil Club del Perú, para redirigir esos recursos¹⁷. La entidad aludida reaccionó: la acusó de haber prometido ser un empresa autosostenible y no lo era, de tener tarifas altas por sus servicios -que "hace que un peruano no pueda acceder a los hoteles... y prefiera ir a un ...club social de la comunidad [que visite]"-, ofrecer servicios deficientes, tener costos administrativos altos, y ser una competencia desleal para los hoteles privados, redundando en la baja inversión de estos en ciertos lugares del país. Por lo que sugería liquidar la empresa o dejarla existir, pero compitiendo en igualdad de condiciones con los privados¹⁸.

La actitud del Touring no era solitaria. En 1947, y a propósito de un proyecto para construir un hotel público en Lima, los hoteleros privados de Lima re-

15 Touring y Automóvil Club del Perú, *La Compañía Hotelera del Perú y la política hotelera del país. Memorandum*. Lima: Touring y Automóvil Club del Perú, 1951.

16 En la época, uno ubicado en una zona turística (Cusco) y los otros en lugares de intenso tráfico mercantil.

17 *La Prensa*. Lima. 6-VII-1951

18 Touring y Automóvil Club del Perú, *La Compañía Hotelera del Perú*. Touring y Automóvil Club del Perú, *Planes y realizaciones del Touring Automóvil Club del Perú (T.A.C.P): referidos a las funciones que le encomendó el decreto supremo del 27 de octubre de 1950. Memorandum*. Lima, Touring y Automóvil Club del Perú, 1951.

accionaron ante el presidente de la república, Bustamente y Rivero, pidiendo “mantener el negocio hotelero como actividad propia de la iniciativa privada”; y en 1950, tras el golpe de Estado contra este, un sector del empresariado aunque aceptó que continúe la empresa, la entendió bajo el modelo de promotora de la hotelería en lugares donde no existiera la actividad privada¹⁹.

En la práctica, pues, tras 1950, la entidad trató de ser eficiente con sus escasos recursos. En 1959 tuvo un millón de soles de utilidad y en 1963 600 mil soles. Administraba 26 hospedajes hacia 1964 –incluyendo los que se estaban construyendo en Urubamba y Pisac, en el Valle Sagrado del Cusco- con un patrimonio de 120 millones de soles de la época²⁰.

Se trató de fortalecer a la empresa en el gobierno populista de Fernando Belaúnde Terry (1963-1968). El turismo, tanto el receptivo como el nacional, volvió a ser de interés estatal. Además, debido al cambio en las condiciones mundiales de los transportes y la acción intensa de los tour-operadores, el Perú fue testigo de un aumento exponencial –para la época- de turistas: a Cusco llegaron 6,903 visitantes nacionales o extranjeros en 1954, 26,026 en 1960, 52,834 en 1970; a todo el país llegaron 56,564 extranjeros en 1960 y 119,905 en 1970²¹. La Compañía pasó a depender de CoturPerú, la nueva Corporación de Turismo del Perú (1964) creada para hacerse cargo del fomento estatal. Como parte de su política Cotur realizó un plan de inversiones, que fue calculado en 57 millones de soles aunque luego llegó a 500 millones. Se inició la construcción o ampliación de 20 hoteles y albergues y se prepararon planos de trece más, algunos de difícil acceso o flujo de turistas inciertos –por ejemplo se planeó uno en Cajabamba, en una región aislada de la sierra norte peruana-. Por la presión de grupos políticos y sociales regionales, se pedía que se construyeran mucho más, por lo menos 33. Se buscó calmar a los críticos de estas obras, anunciando que una vez asegurada la demanda de turistas se venderían dichos recintos²².

19 Ibid. *Turismo*. Lima. 1950. N° 158.

20 Sol es la moneda nacional. Touring y Automóvil Club del Perú, *Exposición acerca del proyecto de ley formulado para declarar al turismo en el país de importancia y utilidad nacional y para crear la Corporación Nacional de Turismo que se encargaría de su organización, de sus actividades y su fomento*. Lima, Touring y Automóvil Club del Perú, 1961.

21 Copesco-Unesco, *La actividad turística y el desarrollo económico y social del Perú: un estudio de diagnóstico*. Lima, Copesco-UNESCO, 1972.

22 Lima. 25-V-1964, 19-VI-1964 y 27-IX-1965, 20-I-1967. Archivo General de la Nación - AGN. Archivo Público. CoturPerú. Actas de Directorio. 1964-1967. Boletín de la Corporación de Turismo. Lima. 1964. N° 2. p. 31. N° 3. pp. 32 y 34. N° 4. p. 16. N° 5. pp. 8-9 y 30. 1965. N° 7. pp. 18-21. N° 8, p. 14. *Viajes*. Lima. 1964. N° 9. p. 17.

Pero la gestión de la Compañía Hotelera del Perú se convirtió en ineficiente. Se adquirió un nuevo local en la capital y se pagó un salario alto a su presidente, desapareciendo sus escasas utilidades. En 1964, al primer semestre, tuvo un déficit de 741 mil soles, y en consecuencia pidió una subvención a CoturPerú. No sirvió de nada que se suspendiera el sueldo del presidente y aumentaran las tarifas en 20%; pues en un diagnóstico de los establecimientos que se hizo, arrojó que el albergue de Yura (en Arequipa, sur del Perú) sólo recibía 2 o 3 visitantes diarios. Se aconsejaba cerrarlo. El resto de hoteles y albergues eran una buena inversión, pero había que refaccionarlos en muchos casos. Nada se hizo, y en 1965 estallan diversos escándalos de malos manejos en algunos de los hoteles. La Compañía fue reorganizada en 1966²³.

La grave crisis económica en que terminó el gobierno de Belaúnde (1967-1968) añadió otro factor de inestabilidad. Las obras se hicieron con mucha lentitud -10 proyectos, que habían empezado entre 1964 y 1966, no se terminaban- mientras que la Compañía hacia fines de 1967 tenía un déficit anual de 18 millones de soles, y en mayo de 1968 acumulaba otro de dos millones²⁴. Para entonces sus hospedajes eran 33 con 1,303 camas en 1970 –un aumento respecto a las 998 en 1960-. Entre 1965 y 1970 se incorporaron a la red seis hospedajes²⁵.

Así pues esta empresa estuvo inmersa, desde el inicio, en un debate sobre su viabilidad y el modelo de hotelería a desarrollar. Aunque se consolidó a fines del período, sin embargo, los problemas de gestión la salpicaban de manera constante.

LA GESTIÓN DE LOS HOTELES EN EL RÉGIMEN MILITAR: ENTURPERÚ (1968-1980)

Con el régimen militar -de Juan Velasco Alvarado (1968-1975) y de Francisco Morales Bermúdez (1975-1980)- hubo cambios significativos en la vida económica del país. Se profundizó un modelo de crecimiento basado en el mercado interno y se aumentó la presencia del Estado en la economía -incluyendo un aumento en número y actividades de las empresas públicas-. Sin embargo, también es cierto que, por lo menos en el periodo 1969-1973, previo a la crisis

23 Lima. 19-VI-1964, 13-VIII-1964, 16-IX-1964 15-I-1965, 1-II-1965, 20-IV-1965, 27-IX-1965, 9-XI-1965, 23-XII-1965 y 14-II-1966. AGN. Archivo Público. CoturPerú. Actas de Directorio. 1964-1967.

24 Lima. 19-XII-1967, 17-VII-1968. AGN. Archivo Público. CoturPerú. Actas de Directorio. 1967-1969.

25 Copesco-Unesco, *La actividad turística y el desarrollo económico y social del Perú: un estudio de diagnóstico*. Lima, Copesco-UNESCO, 1972, pp. 81-82.

económica local y mundial, la actitud del régimen fue la de buscar el manejo ortodoxo y planificado de las empresas públicas existentes, subrayando con ello su diferencia respecto a las prácticas de regímenes del pasado.

En esos años el turismo nacional se siguió desarrollando de forma acelerada, de la mano de la ampliación del mercado interno, pasando los turistas nacionales de 990,402 en 1972 a 1.620,766 en 1978, para descender a 1.471,130 en 1980 -ya en la crisis económica de fines de década-, aunque con un gasto de un tercio inferior al de los extranjeros, según una encuesta de la época. Estos últimos, cuyos flujos de ingresos a Perú crecían desde 1950, pasan de 133,546 en 1970 a 338,468 en 1979, y a Cusco de 39,954 en 1969 a 125,831 en 1978²⁶. Bajo esta impronta el Estado decide centralizar y planificar mejor la política turística: se disuelve CoturPerú y el sector es manejado directamente por el Ministerio de Industrias –a través de la Dirección de Turismo-. Por su lado, la Compañía Hotelera pasó a denominarse Empresa Nacional de Turismo del Perú – EnturPerú.

Si se analizan esos años de vida de EnturPerú, hasta mediados de la década, se aprecia, a diferencia del pasado, que no hubo planes ambiciosos de nuevos hoteles. La empresa tenía un nivel de ocupabilidad bajo en comparación a hoteles privados, con algunos establecimientos con mayor ocupabilidad que otros. La política de EnturPerú fue entonces la de buscar una gestión eficiente de los hospedajes existentes e incorporar los que estaban por terminar. Se trabaja en publicidad y se gestiona ante el gobierno central, el Banco Industrial y otros organismos estatales préstamos para la culminación y acondicionamiento de los inmuebles. En 1970 el presupuesto ordinario de Entur fue de 158,98 millones de soles, con una inversión para terminar hoteles de 51 millones, y un pequeño superávit de 3.76 millones. En 1971 su presupuesto fue de 480.1 millones, incluyendo 167.2 millones para inversiones y en 1972 de 511.53 millones, de los cuales 181.6 eran para inversión. Se inaugura un hotel en 1970, un parador en 1971; y otros cuatro hoteles y hostales en 1974²⁷.

Aparte de concluir las obras ya existentes y ser más agresivos en la publicidad, en 1971 la empresa estableció un aumento tarifario y decidió la venta o alquiler de dos de sus unidades con mayores problemas de rentabilidad. Los resul-

26 Ministerio de Industria, Comercio, Turismo e Integración – MICTI, *Perú: Evolución del Turismo 1970-1979. Análisis Estadístico*. Lima, Ministerio de Industria, Comercio, Turismo e Integración – FOPTUR, 1980, pp. 32 y 77. *La Carta*. Lima. 1973. p.10.

27 Lima. 25-XI-1969, 19-I-1970, 29-I-1970, 17-II-1970, 31-III-1971, 15-I-1972. AGN. Archivo Público. CoturPerú. Actas de Directorio. 1969-1972.

tados de esta política fue el aumento de la ocupabilidad (1968: 38.2%; 1970: 41.1%; 1971: 46.7%); además que en el balance de 1973 la empresa aumentó su pequeño superávit a 31.29 y en 1974 a 43.14 millones de soles. Esto le permitían mostrarse como una institución pública viable, aparte de cumplir con su rol promotor del turismo, en línea con otras empresas públicas del sector en el mundo²⁸. Sin embargo, los críticos del régimen cuestionaron a la empresa, acusándola de ser burocrática, desperdiciar los recursos que el Estado le daba, y ofrecer servicios de mala calidad. No eran desencaminadas las críticas, sobre todo por la demora en la entrega de las obras nuevas o por el desinterés en la mejora tecnológica de algunos hospedajes²⁹.

En la segunda parte de la década, entre 1975 y 1980, la gestión de EnturPerú en el contexto de la crisis económica de la época, se enfocó en enfrentar sus problemas financieros. Siguió sin existir masivos proyectos como antaño, descontando los del Plan Copesco de desarrollo turístico para el surandino –que no corresponden a EnturPerú y que además se terminaron en la década de 1980-, un parador en la sierra, dos proyectos hoteleros de sol y playa en la costa norte, y otros dos de descanso en la costa central³⁰.

En el contexto inflacionario de esos años, la gerencia y el directorio actualizaban precios de sus servicios en forma periódica y se abocaron a una política publicitaria acompañado del diseño de nuevos paquetes turísticos para el público nacional y la creación de oficinas de ventas dentro de sus establecimientos más grandes; mientras que, por otro lado, trataron de ampliar, remodelar o equipar mejor los hoteles que tuvieran posibilidades de reportarle mejores ingresos a la empresa, como fue el caso de los establecimientos de Machu Picchu, Pucallpa, Iquitos, Tumbes, Huaraz, Arequipa, Juliaca, Chimbote y Chiclayo e Ica³¹.

Igualmente se retomó la idea del redimensionamiento de la empresa, buscando vender o alquilar los hoteles inactivos o los que no tenían un movimiento notable de hospedajes. Se anexó el de Baños del Inca al Hotel de Turistas de Cajamarca, aunque falló la política de ventas para una decena de establecimientos y a fines de la década no hubo más remedio que alquilar los que pu-

28 Lima. 16-XI-1971, 11-XII-1971, 8-II-1972, 21-III-1972, 6-VIII-1972; 1973-1975. 28-XII-1973, 26-II-1974, 30-IV-1974, 10-VII-1974, 28-VIII-1974, 15-X-1974, 5-III-1975, 12-II-1975, 19-II-1975. AGN. Archivo Público. CoturPerú. Actas de Directorio. 1969-1972.

29 *La Prensa*. Lima. 21-IX-1972. p. 14. 13-XII-1973. p.14. 12-VI-1973. p. 10.

30 *La Carta*. Lima. 1973. p.7. Lo cual muestra un discreto interés por diversificar su oferta.

31 Lima. 26-III-1975, 4-VI-1975, 30-XI-1975; 1976-1977. 14-I-1976, 3-III-1976, 10-III-1976, 27-IV-1976, 1-II-1977, 20-IV-1977, 11-V-1977, 10-VIII-1977, 24-XI-1977; 1978-1979. 9-II-1978, 28-IX-1978, 18-I-1979, 19-IV-1979, 20-IX-1979. AGN. Archivo Público. CoturPerú. Actas de Directorio. 1973-1975.

dieran ser aceptados por el capital privado –como el de Santa Rosa de Quives o el de Puerto Maldonado–, mantener cerrados otros, y transferir el albergue de Desaguadero. De la misma manera, y a pesar de los esfuerzos, las obras de los pocos nuevos hoteles se hicieron a ritmo lento igual que los del Plan Copesco, mientras quedaron paralizadas obras ya proyectadas desde los años sesenta, como los albergues de Pisac y Pomacochas. Por último, se buscó atraer a un operador grande para que se hiciese cargo del proyecto Cusco II –proyecto hotel San Antonio Abad (actual Belmond Hotel Monasterio)- de 250 millones de inversión, bastante rentable: primero con Holiday Inn, luego con la cadena Sheraton, sin llegar a ningún acuerdo³².

Para 1976 el presupuesto del gasto de inversión fue de sólo un cuarto con respecto al monto invertido en 1972, e incluso la mayor parte era para refacciones o ampliaciones, pues para los hoteles nuevos sólo se destinaban 30 millones. Para 1977 dicho presupuesto se redujo al 18% de 1972 y básicamente para ampliaciones y remodelaciones urgentes. En 1978 el presupuesto se redujo aún más, a menos del 8% del año referido³³.

Las fuertes medidas de racionamiento, aumentos tarifarios y mercadeo lograron sus objetivos para obtener utilidades. Si en 1975 el ejercicio económico arrojó una pérdida de más de 19 millones de soles y en el primer semestre de 1976 de cerca de 11 millones de pérdidas, en 1978 se finalizó el año con una utilidad marginal de 0.79 millones de soles. Para 1979 se obtuvo 318.45 millones de soles de utilidades³⁴. Los activos mejoraron cerca de 50% en términos reales entre 1978 y 1980. Aunque el costo fue, como se ve, casi paralizar las escasas inversiones y además degradar la escasa calidad de los servicios.

Así pues, EnturPerú fue manejado dentro de una racionalidad empresarial, en un entorno complejo. Sin embargo, la oposición política igual criticó a la empresa a fines de la década, no tanto por las utilidades, sino por no tener servicios óptimos -por ejemplo, para los establecimientos de las ciudades de Iquitos, Tacna o Trujillo-³⁵.

32 Lima. 21-I-1976, 21-VI-1976, 16-XI-1976, 18-II-1977, 22-II-1977, 13-IV-1977, 20-VII-1977, 22-VII-1977, 24-VIII-1977, 7-IX-1977, 6-I-1978, 9-III-1978, 7-IV-1978, 13-IV-1978, 4-V-1978, 18-V-1978, 19-IV-1979, 26-VI-1979. AGN. Archivo Público. CoturPerú. Actas de Directorio. 1976-1977 y 1978-1979

33 Lima. 10-III-1976, 21-XII-1976, 3-XI-1977; 1978-1979, 14-II-1978. AGN. Archivo Público. EnturPerú. Actas de Directorio. 1976-1977.

34 Lima. 30-III-1976, 3-VIII-1977; 1978-1979. 20-III-1978, 20-XII-1979. AGN. Archivo Público. EnturPerú. Actas de Directorio. 1976-1977.

35 *EnturPerú*. Lima. 1979. N° 4. p.4 N° 7. p. 5. N° 8. p. 7.

EL INICIO DE LA AGONÍA DE ENTURPERÚ (1980-1990)

En la década de los ochenta, tanto los gobiernos democráticos de Fernando Belaúnde (1980-1985) como de Alan García Pérez (1985-1990) deben afrontar dos hechos que atraviesan toda la década: la constante crisis económica y la violencia política desatada por los grupos armados Sendero Luminoso y Movimiento Revolucionario Túpac Amaru. La crisis económica local fue aguda entre 1983 y 1985, mejoró algo la situación entre 1986 y 1987, pero desde 1988 la economía colapsó en medio de una violenta hiperinflación y recesión³⁶. Todo ello repercutió en el sector, que fue testigo como de 372 mil extranjeros que llegaron al país en 1980 le siguió una década donde el promedio se mantuvo con esfuerzo apenas encima de los 300 mil, aunque el turismo nacional se duplicó -4 a 8 millones de arribos, debido a los subsidios y políticas promocionales para suplir el estancamiento sectorial³⁷.

En estos años EnturPerú tuvo un comportamiento en continuidad con la década anterior, dentro de la exigencia de ser una empresa pública de promoción del turismo y tratar de ser un negocio mínimamente rentable. Por un lado se fueron incorporando, con retrasos, los hospedajes previstos por el plan Copesco en el surandino. Por otro lado, se iniciaron o retomaron unos pocos proyectos, no exentos de desesperante lentitud burocrática; y por último se dio, en la medida de las posibilidades, una inversión en mejoras de sus infraestructuras. El problema fue que a lo largo de la década tuvo que depender para sus inversiones –a diferencia del pasado- más de su propia capacidad de buscarlos antes que recibir grandes créditos del Estado. Igualmente el factor político en la definición de tarifas, tanto como el impacto de las constantes oscilaciones del ciclo económico nacional, afectaron la operatividad de la empresa.

Así en cuanto a la política de inversiones, se destinó en 1981 998 millones de soles -11% aportes del fisco, 27% de préstamos, y 62% aportes propios³⁸. Se estaban haciendo reparaciones o mejoras en quince hospedajes y se estaban

36 Crabtree, John, *Alan García en el Poder 1985-1990*. Lima, Peisa, 2005. Parodi, Carlos. *Perú 1960-2000. Políticas económicas y sociales en entornos cambiantes*. Lima, Universidad del Pacífico, 2005.

37 Fondo de Promoción Turística – FOPTUR, *Anuario estadístico de turismo 1989*. Lima, FOPTUR, 1990. Ministerio de Industria, Turismo, Integración, y Negociaciones Comerciales Internacionales – MITINCI, *Compendio Estadístico del sector Turismo 1970-1992*. Lima, MITINCI, 1993, tomo II.

38 Hay que precisar que, como la empresa todavía rendía utilidades –y por ley ellas iban a la CONADE, entidad que englobaba a las empresas del Estado-, en la práctica el aporte del fisco fue devolución de dinero. Lima. 1980-1984. 13-V-1982. AGN. Archivo Público. EnturPerú. Actas de Directorio.

construyendo otros cinco. Pero con el reinicio de la crisis económica este presupuesto para inversión bajó en 1983 al 52%, ciñéndose solo a proseguir obras nuevas, viables -en zonas de futura expansión turística-, aunque pequeñas y que avanzaron lentamente. En el pequeño presupuesto de inversión para 1985 -que en valores reales no significó ni el 18% del presupuestado para 1981-, el 77.2% era cubierto por autofinanciamiento y estaba destinado mayormente para acondicionamientos urgentes, como los establecimientos construidos por el plan Copesco e incorporados a la red: en 1983 el nuevo centro vacacional en el valle de Urubamba (Cusco), en 1985 los albergues de Machu Picchu Pueblo y del Cusco, y el hotel de Isla Esteves, en el lago Titicaca, Puno³⁹.

Se buscó contrarrestar estas carencias con una política de racionamiento en el número de los establecimientos, como intentó hacerse en la década anterior, pero esta política volvió a ser errática. En 1981 se suspende la venta de las unidades de Chala, Camaná y Santa Rosa de Quives, ya programadas, volviéndose luego a programar la venta de esta última. Ese mismo año se produce la devolución del hotel de San Ramón, otro fracaso evidente. Al año siguiente, convencidos de la escasez de recursos, se acuerda buscar de nuevo a quién traspasar el proyecto del hotel de San Antonio de Abad, del Cusco. En 1983, en medio de la crisis, se aprueba la venta del hotel de Juli (Puno), gestión que tampoco será exitosa⁴⁰.

Resultado evidente es que los balances de la empresa se deterioraron entre 1981 y 1983. La afectaba la caída de los flujos de turistas extranjeros a inicios de la década; luego desde 1983 la crisis económica en todo el país; y tercero la violencia política, que asoló específicamente a lugares como Ayacucho, Abancay y Huancavelica -en la sierra sur-central del país- e hizo inviables la adecuada gestión de sus unidades en la zona. Si en 1980 las utilidades habían sido de 246.7 millones de soles, en 1981 estas se redujeron en más de un tercio en términos reales, para terminar en 1983 por representar el -3% de los ingresos. La inflación creciente por otro lado obligó a constantes provisiones, afectando igualmente las cuentas. La empresa buscó gestionar lo mejor posible sus unidades de servicios viables. En 1981 había captado bastante público local -contrarrestando la baja de turistas extranjeros- con la promoción de la

39 Lima. 14-XI-1980, 30-I-1981, 26-III-1982, 13-V-1982, 16-VI-1982, 1-VII-1982, 2-XII-1982, 5-IV-1983, 9-V-1984, 10-X-1984, 7-VI-1984, 20-XII-1984, 11-II-1985. AGN. Archivo Público. EnturPerú. Actas de Directorio. 1980-1984 y 1984-1990. *El Comercio*. Lima. 05-II-1983. p. C1. 11-II-1985.

40 Lima. 30-I-1981, 20-III-1981, 11-IX-1981, 2-XII-1982, 17-XI-1983. AGN. Archivo Público. EnturPerú. Actas de Directorio. 1980-1984.

rebaja de precios en cinco de sus alojamientos, ampliado luego a tres más. Esta sería un arma efectiva a partir de 1983, en la campaña para el Cusco en 1983, o la de Iquitos, en la selva; o uniéndose a las ofertas ofrecidas por la entidad de fomento turístico del Estado (Foptur) para diferentes puntos del país que entonces se implementó, como respuesta a la crisis. Ello fue de la mano de la constante actualización de sus tarifas. Para 1984 las pérdidas se redujeron a 192.4 millones de soles, un 0.7% de los ingresos, mejorando la situación de la empresa, cuestión que continuaría al año siguiente, con una mejora de los márgenes operativos de 20%, obteniendo una utilidad que presentó un 0.23% de los ingresos⁴¹. Así este manejo de política financiera permitió a la empresa alcanzar un equilibrio, aunque sin resolver sus problemas de fondo.

Durante el periodo 1980-1989 la cadena retuvo el 4% de las pernoctaciones y el 3.73% de los arribos a los establecimientos de hospedajes nacionales, poseyendo 1,708 habitaciones de las 13,679 de todos los hospedajes de tres a cinco estrellas del país. Tuvo un porcentaje de ocupabilidad que no bajó del 43%, con picos que llegaron al 60% (Cf. Cuadro 1).

En el gobierno de Alan García, la empresa –en consonancia con la evolución de la economía- continuaría con la mejora de su perfil financiero entre 1986 y 1987. Así, aprovechando el buen comportamiento del turismo nacional y extranjero, la infraestructura mejor utilizada y una continuidad de la política publicitaria, permiten que EnturPerú mejore sus utilidades -luego de impuestos- de 0.4% a 2.9% sobre los ingresos en 1986 y 1987, mejorando igualmente su posición de activos, que crecen en un 70%, producto de revaluaciones. En esa época no hay nuevos planes, salvo continuar las remodelaciones, con recursos propios. El proyecto de San Antonio Abad de Cusco, planificado para tener 144 habitaciones dobles y galerías comerciales, avanzó lentamente, con partidas sucesivas para ir desarrollándolo⁴².

Pero a partir de 1988 la nueva y larga recesión económica con hiperinflación llevaría a un nuevo deterioro en sus cuentas. Hubo mayores provisiones, así como una depreciación acelerada de su patrimonio y otras variables, volviendo en negativo sus resultados económicos -sus utilidades sobre los ingresos fueron de -10.79% ese año-. Sin embargo, la compañía resistiría también este proceso nuevo.

41 Lima. 21-XI-1980, 20-V-1982, 1-IX-1983, 9-I-1984, 10-X-1984, 5-III-1985, 25-III-1985, 30-XI-1985. AGN. Archivo Público. EnturPerú. Actas de Directorio. 1984-1990. *Carta Mensual*. Lima. 1981. n° 15. p. 5.

42 Lima. 14-XI-1985, 11-IX-1986, 9-X-1986, 22-X-1986, 10-IX-1987, 4-II-1988, 20-III-1988, 13-IV-1989. AGN. Archivo Público. EnturPerú. Actas de Directorio. 1984-1990.

La empresa se consideraba peculiar con su modelo en Suramérica y estaba incluida entre las 500 empresas de éxito en el sector a nivel global, por su cobertura en la estructura turística de la nación. Era una empresa querida para los turistas y gente de negocios que usaban sus servicios en todos los lugares donde tenía un establecimiento. Como se ha visto, su modelo de negocio permitía balancear el déficit de ingresos de algunos hoteles que les iba mal, por alguna coyuntura, con otros que eran muy rentables. Lo enfatizaba su presidente, Federico Salmón Navea, en 1989⁴³.

El mayor desafío para EnturPerú no fue la crisis económica en los años ochenta, que como muchas empresas del sector, supo enfrentarla con relativo éxito, sino las decisiones políticas de las autoridades de turno.

Con el proceso de regionalización del país (1990) -un esfuerzo por descentralizar políticamente el país, a través de la creación de gobiernos subnacionales-, se constituyeron 12 regiones, las que tuvieron cada una sus propios planes de turismo y eventualmente nuevos circuitos turísticos unilaterales a desarrollar. La empresa veía con reserva el proceso, aunque esperaba que fueran armónicas las relaciones con estos gobiernos frente a eventuales problemas por competencia de jurisdicción. No se sabía inicialmente si continuaría siendo nacional la empresa o se desmembraría y pasaría a depender de la administración de cada región⁴⁴.

La opción del gobierno de Alan García fue desmembrar EnturPerú entre las regiones. Dado la alta integración de EnturPerú dentro de la cadena de servicios para el turismo nacional y receptivo, y la disrupción que pudiera ocurrir, el empresariado del sector protestó ante la transferencia de activos a estos gobiernos. Tanto la Cámara Nacional de Turismo – Canatur (en esa época bajo control de los tour-operadores locales), como Apavit, gremio de las agencias de viajes, protestó, pidiendo que por lo menos se cree una unidad integrada que maneje la política comercial, las tarifas y las reservas del conjunto de hoteles, pues se iba en contra de la idea de una administración eficiente y de una política de compensación de resultados, “que le permitía ir abriendo fronteras turísticas, instalando nuevos hoteles”⁴⁵. Era el inicio del fin de la entidad.

43 *Alta Gerencia*. Lima.1989. vol. IV. N° 38. p. 19.

44 *Ibíd.*, p. 19.

45 Cámara Nacional de Turismo – Canatur, *Turismo: Horizonte 2000. Anales. VI Congreso Nacional de Turismo 1990*. Lima, Canatur, 1990. pp. 22 y 73.

EL FINAL DE ENTURPERÚ. LA POLÍTICA ANTE TODO

Así la regionalización de 1990, bajo la concepción de la época que las regiones tuvieran el control de las diversas empresas públicas de servicios, fue catastrófica para la entidad. Por más que se argumentó que aquello significaría que los hoteles regionales no podrían competir en el exigente ámbito hotelero mundial porque diversos procesos solamente eran posibles en una empresa que ha desarrollado una economía de escala, igual se efectuó. En 1990 el hotel de la ciudad de Chiclayo pasó a manos de la región Nororiental del Marañón; el de Trujillo a la región Víctor Raúl Haya de la Torre (norte del Perú); y los de Machu Picchu, Urubamba, Albergue Machu Picchu, Albergue Cusco, Abancay y Puerto Maldonado a la región Inka (ubicada en el sur del país). Es decir, EnturPerú perdió la mayor parte de establecimientos que atendía a turistas extranjeros, obligándola a tener que reorganizarse y sin saber las futuras decisiones gubernamentales sobre el resto de hospedajes⁴⁶.

Cabía la posibilidad de parálisis en esta cadena de 41 hoteles. A esto se añadía el impacto que tendría sobre el programa de inversiones para ampliaciones, reparaciones y otros que regularmente EnturPerú efectuaba. De hecho algunas obras se paralizaron⁴⁷. Mal planteado y apresurado, el proceso de regionalización además no tomó en cuenta si los gobiernos regionales estaban preparados para dirigir estas empresas. Una de las críticas que llevó a que luego del autogolpe de Alberto Fujimori del 5 de abril de 1992 el poder central interviniera a los gobiernos regionales, fue la creciente burocratización, dilapidación de recursos y corrupción con que se les denunciaba con mucha frecuencia. De hecho hubo denuncias en dos regiones con respecto al uso de los hospedajes y el endeudamiento sobre estos activos⁴⁸.

Existió un rechazo de los trabajadores de la empresa, en las ciudades de Ayacucho, Trujillo o el Cusco, denunciando además malas administraciones, pérdidas materiales y otros abusos de los gobiernos regionales. También de cierto sector de la prensa, que defendía a una empresa que había sido “manejada optimamente”, argumentando que, salvo las inversiones, no había requerido mayores fondos del Estado para su supervivencia⁴⁹.

El nuevo gobierno, de Alberto Fujimori, entre julio de 1990 y abril de 1992, no transfirió más establecimientos de hospedajes a las regiones. Mediante dos

46 *El Comercio*. Lima. 18-VI-1990. p. C2.

47 *El Comercio*. Lima, 18-VI-1990. p. A1. 18-VI-1990. p. A3. 19-VI-1990. p. A1.

48 *El Comercio*. Lima, 2-V-1990. p. A1. 14-VI-1992. p. A19. 16-VI-1992. p. A8.

49 *El Comercio*. Lima. 2-V-1990. p. A1. 3-IX-1991. p. A10. 19-IV-1992. p. A14.

normas de 1991 se le aseguró a EnturPerú ser una unidad de “trascendencia nacional”. Pero no impidió que la situación de EnturPerú se volviera delicada, en su operatividad y en sus resultados económicos. Privada de varios hoteles, además tuvo que soportar en esa situación los difíciles años entre 1990 y 1992 –donde en el conjunto de Perú el turismo nacional y de extranjeros se derrumbó, por la recesión económica más severa, la agudización de la violencia (atentados terroristas inutilizaron, además, dos de sus establecimientos) y la epidemia del cólera, entre otros factores-. Además tuvo que enfrentar problemas de otra índole, como la toma de un hospedaje por un gobierno local⁵⁰.

La empresa, respondió, por enésima vez, buscando gestionar de la mejor forma posible sus activos. Cerró unos pocos establecimientos no rentables –sumados a otros que ya lo estaban desde antes- y al amparo de la nueva legislación liberal que buscaba atraer inversiones –en hospedajes, casinos, etc.- se contactaron con empresas extranjeras que deseaban invertir en hoteles y casinos dentro de la cadena. En la mente de la empresa más que cerrar hospedajes había que repotenciarlos y allí la inversión privada complementaria era fundamental. Su nuevo presidente, Alberto Romero Favero, opinaba que el rol del Estado no se debía perder, “pues si va a seguir construyendo carreteras debe seguir ofreciendo el servicio, y esos hoteles no rentables se mantienen con otros que sí son rentables”. Además se estaba reconstruyendo uno de los hoteles (de Chavín) víctima de los atentados y desde 1993 se asumió transitoriamente la administración del seccionado hotel de Trujillo, aunque la propiedad lo siguiera teniendo la región⁵¹.

En 1993 la conclusión de la empresa era que lo peor había pasado. El turismo había mejorado, tras el final de la crisis recesiva y la disminución sensible de la violencia política. El hotel de Isla Esteves (en el lago Titicaca, Puno) era un termómetro del turismo receptivo (al estar volcado a él). En 1991 fue el más rentable de la cadena, en 1992 el que más perdió (no llegó nadie) y en 1993 se había recuperado. EnturPerú tenía 33 establecimientos de hospedajes activos -32 suyos, más el de Trujillo- y 1,797 habitaciones, con 900 trabajadores. La ocupabilidad había pasado de 25.4% en 1992 –el año piso- a 34.2% en 1993 (Cf. Cuadro 1). Los hoteles de Piura, Tacna, Ica y Cajamarca tenían entonces el mayor índice de ocupabilidad basados en el turismo interno o el comercio⁵².

50 Lima. 14-VI-1993, 12-VII-1993. AGN. Archivo Público. EnturPerú. Actas de Directorio. 1990-1994.

51 *El Comercio*. Lima, 6-I-1992. p. A8. 26-IV-1992. p. A12. *Negocios Internacionales*. Lima. 1993. Vol. I. N° 5. p. 12.

52 *Eficacia*. Lima. 1994. Vol. X. N° 103. p. 33. *Negocios Internacionales*. Lima. 1993. Vol. I. N° 5. p. 12. *Inteligencia Empresarial*. 1994. Lima. Vol. II. N° 5. pp. 28-30.

Aunque los signos de recuperación eran visibles -la afluencia de turistas igualmente fue notoria en los hoteles donde esta actividad estuvo paralizada por la violencia (Ayacucho, Tarapoto, Huaraz)- resultaban insuficiente para arrojar ganancias en los balances, aunque las pérdidas de operación fueron decreciendo entre 1992 y 1993. La empresa se abocó entonces a una reorganización para 1993 y 1994, firmando convenios de venta de servicios turísticos recíprocos con diversas empresas, ejecutando mejoras en sus unidades y lanzando la campaña *Mejor precio, Mejor servicio*, pretendiendo incentivar el turismo interno (para 1993 el 84.6% de sus clientes eran nacionales y 15.6% extranjeros). Tomando en cuenta que la ocupabilidad seguiría subiendo en 1994 -como del conjunto de la hotelería, tras la crisis sufrida-, su problema real era incrementar cuidadosamente las tarifas que eran 32% más bajas que el promedio sudamericano, y que afectaban sus ingresos y margen de ganancias -su estructura de ingresos era adecuada: poco más de 53% por servicios de alojamiento, dentro del promedio regional, según un estudio posterior⁵³.

Pero, y a pesar que esas perspectivas, otro hecho político, más severo que el proceso de regionalización, la iba a afectar, y sería de forma definitiva: la privatización de sus activos.

En 1993 el gobierno cambia de opinión respecto al destino de EnturPerú. La había protegido de la desmembración masiva durante la regionalización, pero en un nuevo escenario de crecimiento económico, interés por las inversiones en el sector hotelero y entusiasmo por las políticas privatizadoras de las empresas públicas, ahora estaba interesado en transferirla al sector privado. Había en el régimen la idea, de fuerte carga ideológica liberal, de que el Estado no debía hacerse cargo de empresas que compitieran con las privadas, lo que unido a las fuertes presiones desde el sector privado por hacer efectiva esas transferencias en el nuevo escenario socio-económico, ayudan a entender el contexto⁵⁴.

Mediante resolución suprema de julio de 1993, y en virtud del decreto legislativo 674, Ley de promoción de la inversión privada en las empresas del Estado,

53 *El Comercio*. Lima. 2-V-1994. p. C1. 22-V-1994. *El Dominical*. p. 7. Empresa Nacional de Turismo del Perú - Enturperú, *Memoria*. Lima, EnturPerú, 1993. Comité especial de promoción de la inversión privada -CEPRI de EnturPerú. *Hoteles de Turistas del Perú*. Libro Blanco, 1994. Lima.

54 Wise, Carol, *Reinventando el Estado: estrategia económica y cambio institucional en el Perú*. Lima, Universidad del Pacífico, 2003. Existe una amplia literatura sobre el trasfondo ideológico que asumió el régimen de Alberto Fujimori respecto al rol del Estado. Sobre el comportamiento del sector privado en la década, véase Arce, Moisés, *El fujimorismo y la reforma del mercado en la sociedad peruana*. Lima, Instituto de Estudios Peruanos, 2010.

se ordena su privatización⁵⁵. Se forma un CEPRI o Comité especial de promoción de la inversión privada, el cuál estudió en 1993 hasta tres alternativas de venta de la empresa: por activos, por grupos de establecimientos o en cadena. La opinión de EnturPerú era de venderse por cadena, para mantener la unidad, pues si no se iban a cerrar los hoteles que no producían utilidades. Para el verano de 1994 Alberto Romero había dejado la presidencia de la empresa y Gonzalo Cillóniz era el nuevo presidente. Ya entonces el Cepri preparaba la venta de ciertos activos, como la entrega de la concesión del proyecto San Antonio de Abad, de 7,293 m² y que estaba a un 90% de avance de obras civiles -18 suites y 128 habitaciones-. Se requería de 2 o 3 millones de dólares adicionales para terminarlo y había 4 postores entre nacionales y extranjeros. Mientras tanto se valoró los hoteles por 47.29 millones de dólares y se escogió al banco de inversión para dirigir la privatización⁵⁶. Se trató de persuadir al público que la venta de la empresa, bajo el supuesto de ser transferida en conjunto, le permitiría tener la inversión que necesitaba para seguir funcionando.

Así Gonzalo Cillóniz decía, que si bien la empresa, luego de años de tener pérdidas en sus balances, desde el primer trimestre de 1994 generaba utilidades, con un incremento en los niveles de ocupación de la cadena que seguramente llegaría al 55%; necesitaba una inversión de entre 25 y 30 millones de dólares para reflotarse y seguir funcionando. También el gobierno ofrecía a las regiones que, con el dinero de la venta, se promovería el desarrollo local⁵⁷. Incluso algunos periodistas, aunque reconocían que la empresa arrojaba ganancias, argumentaban que la venta de sus 33 establecimientos activos y 68 propiedades en total –incluyendo terrenos y oficinas-, era por “el tiempo prolongado en el que ha estado sumido el país [en la violencia]. EnturPerú como organismo estatal, carente de capital y topando con la excesiva burocracia, sufre un retraso que imposibilita los avances propios de una empresa de servicios en constante competencia”⁵⁸.

55 Era una empresa cuyas acciones le pertenecía a COFIDE, entidad financiera del Estado, y dependía administrativamente de la CONADE. Lima. 1990-1994. 12-XI-1990. AGN. Archivo Público. EnturPerú. Actas de Directorio.

56 *El Comercio*. Lima, 9-IV-1994. p. A10. *Negocios Internacionales*. Lima. 1993. Vol. I. N° 5. p. 12. *Inteligencia Empresarial*. Lima. 1994. Vol. II. N° 5. pp. 28-30.

57 *El Comercio*. Lima. 4-IX-1993. p. A1. 27-IV-1994. p. A6

58 *El Comercio*. Lima. 26-XII-1994. p. C2. Beatriz Boza -de PromPerú- fue muy crítica, por su lado, respecto al rol de las viejas entidades estatales de turismo, porque a su parecer entorpecían el desarrollo del libre mercado. Su testimonio en Boza, Beatriz (ed.), *El rol del Estado en la labor de promoción-país: hacia una auditoría académica de PromPerú*. Lima, PromPerú, 2000.

No fue fácil, sin embargo, el proceso. Se retrasó la venta de la concesión de los derechos del Hotel San Antonio Abad del Cusco, y terminó ofertándose con el resto de hospedajes. Además, se tuvo que implementar ciertas medidas para garantizar el éxito del proceso: once establecimientos hubieron de reorganizarse, bajo el argumento de los bajos niveles de rentabilidad de los últimos años; se redujo el personal mediante un programa de incentivos al cese voluntario -ya entre 1991 y 1992 el personal había disminuido en una quinta parte-; y se llegó a acuerdos con las regiones dueñas de los hoteles regionales, para representarlas en la venta. Igualmente se saneó la situación legal de los terrenos que tenía la empresa en todo el país. Además se incorporaron al proceso los establecimientos a punto de reacondicionarse. Reunidos todos, eran 39 hoteles operativos y 7 no operativos. Había unos 25 inversionistas interesados, locales y extranjeros. El Cepri estableció las bases de la subasta pública, pero hacia mediados de 1994 no estaba claro si se vendería por unidad o por circuitos turísticos⁵⁹.

La primera subasta se programó para el 27 de enero de 1995, por un monto de 25 millones de dólares por 31 hoteles, debiéndose comprometer los beneficiados con otro monto de inversión. Los hoteles de Tacna y Tumbes serían subastados después, por el impedimento de vender propiedades fronterizas a extranjeros -requiriéndose una autorización legal-. Según un experto consultado no habría grandes inversionistas extranjeros, pues el monto era muy pequeño para las carteras de inversión que manejaban, además que era complejo ponerlos en uso y siempre había un riesgo político. El Cepri diseñó la subasta con tres posibilidades: individual, por cadena (se armó una cadena de los 16 hoteles más atractivos, a 21 millones) y por todo el paquete disponible (31, por 25 millones). Se exigía como compromiso en el caso de 28 hoteles que sigan operando como tales un mínimo de años, para evitar otro uso o se disponga de los terrenos, dada su buena ubicación comercial⁶⁰.

El régimen, para favorecer a los empresarios locales -y en virtud de críticas a que el proceso sólo favorecería a empresas extranjeras, que supuestamente pagarían de inmediato-, a través de la Cofide, creó un fondo con préstamos a 5 años de plazo y uno de gracia, para adquirir 200 habitaciones o menos. Creía la revista *Semana Económica*, a pesar del interés inicial de algunos grupos extranjeros (el mexicano Situr y los chilenos Turismo Concha y Banco Osorno) o

59 Congreso de la República. Perú. *Comisión Investigadora sobre los actos de corrupción, 1990-2000. Informes de Investigación*, 2003. Lima. *Eficacia*. Lima. 1994. Vol. X. N° 103. p. 29-33.

60 *Semana Económica*. Lima. 1994. Vol. X. N° 451. pp. 3-4.

nacionales, que se estaba favoreciendo la fragmentación del negocio. Incluso un empresario habría expresado que “existe un interés de varias autoridades locales por adquirir y administrar los hoteles de su jurisdicción”⁶¹. Sin embargo José Koechlin, hotelero y presidente de la Canatur -entidad ahora bajo control de ese sector empresarial-, se mostraba de acuerdo con la opción de la venta por unidades, pues según él “ayudará a generar inversiones netamente locales y podría generar un producto de calidad por tratarse del único negocio del inversionista”. Incluso planteaba un argumento nacionalista: las compras de equipo y servicios para mejoras que el inversionista hiciera sería local y ayudaría a fortalecer la demanda interna. Era de la idea que esta privatización ayudaría a “dinamizar” las economías regionales y al “desembalse” de la demanda turística⁶².

Finalmente se realizó la privatización de los activos presentándose postores por uno o varios hoteles, en varias subastas públicas y una transferencia directa, entre diciembre de 1994 y agosto de 1995. En total se vendieron 45 activos, entre ellos 40 hospedajes (operativos o no), por 47.35 millones de dólares y compromisos de inversión por 22 millones en los siguientes tres años. Diversas fueron las personas y empresas beneficiadas, quienes ofertaron por sobre el precio base fijado: Perú Hotel S.A. (representante de Orient Expres) se hizo con el hotel de Isla Esteves y las concesiones de Machu Picchu Ruinas y San Antonio Abad; Intursa (hoteles Libertador, del grupo local Brescia) con los establecimientos de Arequipa y Trujillo; Invertur (del grupo local Picasso) con los de Ayacucho, Tacna y Nazca; Cadena Hotelera del Sur (del Grupo Siu) con los de Juliaca y Puerto Maldonado; Cía Distribuidora S.A. con los de Chimbote, Huancayo, Huaraz, Ica e Iquitos; Consorcio Costa del Sol con el de Tumbes; Cía. Santa Patricia con el de Cajamarca; Consorcio Gonzáles-Marchand con el de Moyobamba; además de otras empresas y particulares. Los de Chavín, Chiquián y Desaguadero fueron transferidos al sector público, como oficinas⁶³.

Las protestas que existieron fueron de los trabajadores, quienes cuestionaron “las condiciones en que se desarrolla la privatización de los principales y más rentables hoteles de turistas del Perú. Si bien los trabajadores no se oponen a la privatización, lo que quieren es que este proceso se desarrolle de manera clara”⁶⁴.

61 *Semana Económica*. Lima. 1994. Vol. X. N° 451. p. 4.

62 *Semana Económica*. Lima. 1994. Vol. X. N° 451. p. 3.

63 Apoyo, *Situación y perspectivas del sector turismo*. Lima, APOYO, 1995. Lima. 7-XI-1994. AGN. Archivo Público. EnturPerú. Actas de Directorio. 1994-1995; CEPRI. Hoteles de Turistas del Perú, *Pagos de ventas*, 1995.

64 *El Comercio*. Lima. 20-I-1995. p. A12.

Un problema posterior fue con el cumplimiento de los pagos, por los préstamos que recibieron los empresarios del Programa de Promoción Empresarial gestionado por la Cofide. Para la adquisición e inversión de 25 de 45 activos vendidos, algunas empresas y personas nacionales recurrieron a esta posibilidad, que permitía financiar hasta el 60% de las necesidades. Se prestó 23.234,808 millones de dólares. Sin embargo, y según informes de una comisión investigadora del Congreso en el año 2003, en nueve de esos contratos, por 13 millones de dólares, sólo se habían pagado unos tres millones y no habían cumplido en el mayor de casos con los compromisos de inversión –se trataban de empresas regionales, como la Cía. Distribuidora S.A., Cía. Santa Patricia o el Consorcio Gonzáles Marchant⁶⁵.

CONCLUSIÓN: UNA EMPRESA PÚBLICA EN DEBATE

Hemos dicho que la retórica política de los años noventa planteó que la privatización de EnturPerú era irremediable, dadas las malas políticas de gestiones inmediatas anteriores, que habían destruido a la empresa y que necesitaba urgente inversión. Luego de las exploraciones realizadas podemos arribar a algunas conclusiones que matizan, en su carácter enfático, este planteamiento.

La expansión de la empresa ocurrió en el periodo 1938-1969, antes del gobierno militar y de los gobiernos democráticos de las décadas posteriores. La mayor parte de los hoteles son de esa época. Hubo allí una política que no consideró necesariamente la viabilidad económica de algunos de los establecimientos, y hubo muchas críticas sobre las prácticas de la Compañía Hotelera del Perú en el desarrollo del negocio hotelero. Ello cambió a partir de 1969 con EnturPerú. Entre 1969 y 1993, al parecer, la empresa buscó superar los transtornos de las constantes crisis económicas nacionales y la violencia con un modelo de gestión que mezcló la promoción con la eficiencia financiera, verificable en la política de mercadeo agresiva, alza de precios, tratar de cerrar algunas unidades poco rentables y buscar la inversión privada para algunos de los pocos proyectos en cartera. Aunque evitó la bancarrota, los factores exógenos aludidos la debilitaron y degradaron en la calidad de sus servicios. Pero no fue la gestión corporativa (en sus prácticas directas) la absoluta responsable.

La crisis final de EnturPerú, tuvo que ver no solo con el contexto económico y

65 Congreso de la República. Perú. *Comisión Investigadora sobre los actos de corrupción, 1990-2000. Informe Caso Privatización de los Hoteles de Turistas*, 2003.

social del país sino que ante todo con las intervenciones políticas directas en su destino. Primero el proceso de regionalización de 1990, mal diseñado, que la afectó de manera crucial; y luego la política de privatización, que la empujó a su desaparición, sin espacio para alternativas. Incluso esta se dio cuando la empresa –como en el pasado– estaba en vías de superar otro ciclo económico adverso y buscaba atraer inversión privada. Lo cual nos lleva a considerar la distancias existentes entre el discurso político justificativo y las prácticas reales, en un contexto de fuerte ideologización liberal en la conducción del Estado.

El caso presentado lo debemos considerar dentro de una de las problemáticas que afectan a las empresas públicas en el mundo: la constante intervención política. Los especialistas destacan ante todo la falta de objetivos comunes o la aparente irracionalidad en esas decisiones⁶⁶. En el ámbito de las empresas de turismo este ejemplo es comparable con otros procesos revisados, que muestran las presiones a las que son sometidas dichas entidades públicas. Por ejemplo, es comparable con el caso de Entursa, de España, cuya crisis, en el contexto de la democracia de la década de 1980, la necesidad de inversión, y la exigencia gubernamental de empresas públicas eficientes, lo llevaron a idéntico destino en 1986⁶⁷. También es comparable con Honsa de Chile, cuyo proceso de privatización por el gobierno estuvo marcado por una retórica justificadora y la manera como se liquidó, ante evidencias de favoritismo al sector privado, según debates posteriores⁶⁸. En general, nos permite ahondar en la discusión sobre el modelo de negocio, y en última instancia, el rol de una empresa pública en la sociedad y su relación con el Estado⁶⁹. En ese sentido, el caso presentado puede ayudar a la comprensión más amplia sobre el desempeño de estos emprendimientos públicos en el siglo XX.

66 Para un buen resumen de la problemática, véase Moreno, Enrique, *Gestión de empresas públicas. La ventaja de los modelos centralizados*. Washington, BID, 2016.

67 Pellejero Martínez, “La empresa pública en el sector turístico español” pp. 6-45.

68 Informe de la Comisión Investigadora. *Informe de la comisión investigadora encargada de analizar presuntas irregularidades*.

69 Almeida García, Fernando, y Chahine, Samia, “Evolución de la política turística y la intervención estatal. El caso de Marruecos”. *Cuadernos De Turismo*. N° 38. 2016” pp. 17-41.

Imagen 1.
Red de hoteles de EnturPerú⁷⁰



Cuadro 1
Porcentaje de ocupabilidad de EnturPerú, 1980-1993⁷¹.

Año	80	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90	91	92	93
%	47	50	49	43	43	43	54	60	56	43	45	32	25	34

70 Empresa Nacional de Turismo del Perú – Enturperú, *Memoria*.

71 Empresa Nacional de Turismo del Perú – Enturperú, *Memoria. Eficacia*. Lima. 1994. Vol. X. N° 103. p. 33. Composición nuestra.

FUENTES

Archivos

Informes de Investigación. Lima. 2003. Congreso de la República. Perú. Comisión Investigadora sobre los actos de corrupción. 1990-2000.

Balance General. Lima. 1987-1988. Archivo General de la Nación. Archivo Público. Cotur-Perú. Actas de Directorio. 1964-1995.

Libro Blanco. Lima. 1994. Comité especial de promoción de la inversión privada -CEPRI de EnturPerú. Hoteles de Turistas del Perú. Pago de ventas. 1995.

Fuentes no impresas

Cunha, Nelly da, *Asociación Uruguaya de Historia Económica (AUDHE) Terceras Jornadas de Historia Económica*. Montevideo, 2003.

Moreno-Barberá von Hartenstein, Fernando, *La empresa pública turística como impulsora de la economía municipal: los casos del hostel de Los Reyes Católicos de Santiago de Compostela y del Hostel de San Marcos de León*. Tesis doctoral. Valencia, Universidad Cardenal Herrera, 2011.

Publicaciones Periódicas

Alta Gerencia. Lima. 1989.

Boletín de la Corporación de Turismo. Lima. 1964-1965.

Carta mensual / FOPTUR. Lima. 1980-1982.

Eficacia. Lima. 1994.

El Comercio. Lima. 1980-2000.

EnturPerú. Lima. 1979.

Inteligencia Empresarial. Lima. 1994.

La Carta. Periódico interno de EnturPerú. Lima. 1973.

Negocios Internacionales. Lima. 1993.

Semana Económica. Lima. 1994.

Turismo. Lima. 1936-1957.

Viajes. Lima. 1964-1965.

BIBLIOGRAFIA

- Almeida García, Fernando, y Chahine, Samia, "Evolución de la política turística y la intervención estatal. El caso de Marruecos" *Cuadernos De Turismo*. N° 38. 2016. pp. 17-41.
- Apoyo, *Situación y perspectivas del sector turismo*. Lima, APOYO, 1995.
- Arce, Moisés, *El fujimorismo y la reforma del mercado en la sociedad peruana*. Lima, Instituto de Estudios Peruanos, 2010.
- Armas Asín, Fernando, *Una historia del turismo en el Perú. El Estado, los visitantes y los empresarios (1800-2000)*. Dos volúmenes. Lima, Universidad de San Martín de Porres, 2018.
- Baranowski, Shelley, *Strength through Joy: Consumerism and Mass Tourism in the Third Reich*. Cambridge, Cambridge University Press, 2004.
- Booth, Rodrigo y Lavín, Cynthia, "Un hotel para contener el sur" *ARQ*. N° 83. Abril. 2013. pp. 56-61.
- Boza, Beatriz (ed.), *El rol del Estado en la labor de promoción-país: hacia una auditoría académica de PromPerú*. Lima, PromPerú, 2000.
- Bruno, Perla, "Los hoteles de turismo (1930-1955): piezas claves del territorio turístico de la Argentina" *Registros. Revista De Investigación Histórica*. N° 9. 2012. pp. 54-80.
- Cámara Nacional de Turismo – Canatur, *Turismo: Horizonte 2000. Anales. VI Congreso Nacional de Turismo 1990*. Lima, Canatur, 1990.
- Copesco-Unesco, *La actividad turística y el desarrollo económico y social del Perú: un estudio de diagnóstico*. Lima, Copesco-UNESCO, 1972.
- Crabtree, John, *Alan García en el Poder 1985-1990*. Lima, Peisa, 2005.
- Cross, Gary S., "Vacations for All: The Leisure Question in the Era of the Popular Front" *Journal of Contemporary History*. Vol. 24. N° 4. 1989. pp. 599-621.
- Cunha, Nelly da, "El fomento del turismo en Montevideo: la problemática de los hoteles municipales, 1915-1950" *Boletín de Historia Económica*. Vol. III. N° 4. 2005. pp. 67-77.
- De Grazia, Victoria, *The culture of consent: The Mass Organization of Leisure in Fascist Italy*. Cambridge/New York, Cambridge University Press, 1981.
- Empresa Nacional de Turismo del Perú – Enturperú, *Memoria*. Lima, EnturPerú, 1993.
- Ffrench-Davis, Ricardo, "El contexto de las privatizaciones y el contexto actual" *Nueva Sociedad*. N° 207. Enero-febrero. 2007. pp. 46-62.
- Fondo de Promoción Turística – FOPTUR, *Anuario estadístico de turismo 1989*. Lima, FOPTUR, 1990.

- Hernández Ramos, Carlota, "La Red de Paradores de Turismo de España. Aproximación a su historia, diagnóstico actual y propuestas de futuro". *Turismo: Revista de Estudios de Turismo de Canarias y Macaronesia*. N° 6. 2017. pp. 11-44.
- Informe de la Comisión Investigadora, *Informe de la comisión investigadora encargada de analizar presuntas irregularidades en la privatización de empresas del estado con anterioridad a 1990*. Ceme, Centro de estudios Miguel Rodríguez, 2006.
- Galeno-Ibaceta, Claudio, "Turismo y arquitectura moderna en el reconocimiento de los territorios desérticos del norte de Chile: el Consorcio Hotelero Nacional y HONSA". *Arquitecturas del Sur*. N° 44. 2013. pp. 92-105.
- Gordon, Bertram M., "El turismo de masas. Un concepto problemático en la historia del siglo XX". *Historia Contemporánea*. N° 25. 2002. pp. 125-156.
- Guajardo Soto, Esteban, "Empresas públicas en América Latina. Historia, conceptos, casos y perspectivas". *Revista de Gestión Pública*. Vol. 2. N° 1. 2013. pp. 5-24.
- Larrinaga Rodríguez, Carlos, "La hotelería turística y las primeras cadenas hoteleras en España del primer tercio del siglo XX". Pousada Vallejo, Rafael y Larrinaga Rodríguez, Carlos (dirs.). *Los orígenes del turismo moderno en España. El nacimiento de un país turístico, 1900- 1939*. Madrid. Sílex. 2018. pp. 679-722.
- Matuccelli, Elio, "Los hoteles de Turistas en el Perú". *Arquitextos*. N° 29. 2017. pp. 51-66.
- Ministerio de Industria, Comercio, Turismo e Integración – MICTI, *Perú: Evolución del Turismo 1970-1979. Análisis Estadístico*. Lima, Ministerio de Industria, Comercio, Turismo e Integración – FOPTUR, 1980.
- Ministerio de Industria, Turismo, Integración, y Negociaciones Comerciales Internacionales – MITINCI, *Compendio Estadístico del sector Turismo 1970-1992*. 2 tomos. Lima, MITINCI, 1993.
- Morandé, Felipe, "A casi tres décadas del Consenso de Washigton: ¿cuál es su legado en América Latina?". *Estudios Internacionales*. Vol. 48. N° 185. 2016. pp. 31-58.
- Moreno, Enrique, *Gestión de empresas públicas. La ventaja de los modelos centralizados*. Washington, BID, 2016.
- Moreno-Barberá Von Hartenstein, Fernando, "La coexistencia de la Empresa Nacional de Turismo (1951-1985) con Paradores como departamento ministerial, y su posterior evolución como empresa pública en el sector turístico español". *Estudios Turísticos*. N° 217-218. 2019. pp. 141-150.
- Moreno-Bird, Juan Carlos, Pérez Caldentey, Esteban y Ruiz Nápoles, Pablo, "El Consenso de Washigton: aciertos, yerros y omisiones". *Perfiles latinoamericanos*. Vol. 12. N° 25. 2004. pp. 149-159.
- Moreno Garrido, Ana y Pellejero Martínez, Carmelo, "La red de establecimientos turísticos del Estado (1928-1977), ¿necesidad hotelera o política turística?". *Revista de Historia Industrial*. N° 59. 2015. pp. 147-178.

- Parodi, Carlos. *Perú 1960-2000. Políticas económicas y sociales en entornos cambiantes*. Lima, Universidad del Pacífico, 2005.
- Pastoriza, Elisa, "Memoria obrera y turismo. Las vacaciones populares durante el Primer peronismo: el caso del complejo turístico Chapadmalal". *Pasado Abierto. Revista del CEHIS*. Vol. 8. N° 2. 2018. pp. 115-140.
- Pellejero Martínez, Carmelo, "La empresa pública en el sector turístico español: ENTURSA 1936-1986". *Papers de Turisme*. N° 22. 1997. pp. 6-45.
- Prista, Marta, "From displaying to becoming national heritage: the case of the Pousadas de Portugal". *National Identities*. Vol. 17. N° 3. 2015. pp. 311-331.
- Protzel, Javier, *Espacio-tiempo y movilidad. Narrativas del viaje y la lejanía*. Lima, Universidad de Lima, 2013.
- Rodríguez Pérez, María José, "Paradores, Pousadas y Habaguanex. La rehabilitación en el marco de la hotelería pública". *Cuadernos de Turismo*. N° 35. 2015. pp. 379-398.
- Rodríguez Pérez, María José, "El origen de una fórmula de gestión del patrimonio: La red de paradores de turismo". *Estudios Turísticos*. N.º 217-218. 2019. pp. 39-55.
- Romero Samper, Milagrosa, *Paradores 1928-2003: 75 años de tradición y vanguardia*. Madrid, Paradores de Turismo de España, 2003.
- Thwaites Rey, Mabel, "Encrucijadas del Estado y la empresas públicas en una América Latina en disputa". *Estado Abierto*. Vol. 1. N° 3. 2017. pp. 41-104.
- Touring y Automóvil Club del Perú, *La Compañía Hotelera del Perú y la política hotelera del país. Memorándum*. Lima: Touring y Automóvil Club del Perú, 1951.
- Touring y Automóvil Club del Perú, *Planes y realizaciones del Touring Automóvil Club del Perú (T.A.C.P.): referidos a las funciones que le encomendó el decreto supremo del 27 de octubre de 1950. Memorándum*. Lima, Touring y Automóvil Club del Perú, 1951a.
- Touring y Automóvil Club del Perú, *Exposición acerca del proyecto de ley formulado para declarar al turismo en el país de importancia y utilidad nacional y para crear la Corporación Nacional de Turismo que se encargaría de su organización, de sus actividades y su fomento*. Lima, Touring y Automóvil Club del Perú, 1961.
- Valle, Arnaldo del, *Digesto de legislación sobre turismo*. Lima, Corporación Nacional de Turismo, 1947.
- Wise, Carol, *Reinventando el Estado: estrategia económica y cambio institucional en el Perú*. Lima, Universidad del Pacífico, 2003.

Recibido el 23 de diciembre de 2020. Aceptado el 20 de marzo de 2021.