

# **EL TURISMO POST COVID-19: CONSECUENCIAS, POSIBLES ESCENARIOS Y ALGUNAS PROPUESTAS**

**Borrador 1, Eugenio Yunis 11.04.2020**

## **INTRODUCCIÓN Y ADVERTENCIA**

1. El presente borrador es un ensayo de análisis prospectivo, -abierto a revisión, debate y contribuciones de terceros-, que pretende delinear posibles escenarios para la industria turística sudamericana una vez superada, o al menos controlada, la crisis sanitaria que desde hace unos meses azota al mundo.
2. En primer lugar, y aunque parezca innecesario, es bueno recordar que existe aún un grado importante de incertidumbre sobre el origen de la pandemia y sobre las características biológicas del virus que la ha provocado y propagado mundialmente. Incertidumbre también sobre la evolución de la enfermedad, su tratamiento, su eventual prevención, su duración y su posible rebrote. E incertidumbre asimismo sobre los impactos económicos, sociales y eventualmente políticos que ella está ocasionando en cada país e internacionalmente.
3. Por lo anterior, y esta es la advertencia, todo lo que se plantea y las propuestas que se hacen en este documento para la recuperación del turismo está basado en los conocimientos y realidades al día de hoy, y pueden por lo tanto tener una validez muy limitada en el tiempo. Ellas pueden resultar ingenuas, alarmistas, desproporcionadas o también muy acertadas dentro de unas semanas. En otras palabras, dadas las incertidumbres antes señaladas, la situación requiere de una evaluación dinámica y periódica, incorporando cada vez los nuevos conocimientos y las informaciones que vayan surgiendo respecto de esta pandemia y sus impactos.
4. Además de las opiniones propias del autor –y ojalá de los colegas que luego se sumen a este esfuerzo de análisis-, el documento incluye algunas de las medidas, conclusiones y propuestas que han sido elaboradas y publicadas por entidades internacionales, gobiernos, académicos y

expertos en turismo, cuando ellas parecen razonables y pertinentes para Sudamérica.

## **EL TURISMO**

5. La industria global del turismo –con sus ramas de transporte, hotelería, restauración, intermediación y su extensa y variada cadena de proveedores- significó en 2019 un aporte estimado de 10,4% al PIB mundial, generó cerca de 1.500 millones de viajes internacionales y alrededor de 280 millones puestos de trabajo. Por ahora, y esto puede aumentar, se estima que en 2020 habrá apenas 1.000 millones de movimientos turísticos internacionales, es decir un tercio menos que el año anterior, con sus proporcionales impactos en el empleo y el aporte al PIB.
6. El turismo es sin lugar a dudas uno de los sectores económicos más directamente afectados por la pandemia. Esto lo han aseverado numerosos organismos internacionales que en el pasado no habían destacado por reconocer la importancia económica y social del turismo, tales como la Unión Europea, la OCDE, la CEPAL, el Banco Mundial, el FMI, así como numerosos gobiernos nacionales y locales en todas las latitudes. Varios de ellos han estimado los impactos económicos de la pandemia en el turismo en billones de dólares, y sus impactos laborales en decenas de millones de puestos de trabajo perdidos a nivel mundial.
7. A pesar de la resiliencia que ha demostrado el turismo con ocasión de crisis anteriores, ya sea de naturaleza económico-financiera, o de desastres naturales, o de origen bélico, o incluso de pandemias, se estima que esta vez la crisis sanitaria, y la crisis económica que sin duda la está siguiendo de muy cerca, son tan amplias y tan profundas que hacen poco probable que haya una reactivación rápida de la actividad turística y una recuperación sostenida en el tiempo de la industria del turismo. Volver a los volúmenes de movimientos turísticos y a sus altas tasas de crecimiento que conocimos por varias décadas hasta 2019 es prácticamente imposible, al menos en el mediano plazo.
8. Por ello, es necesario prever escenarios diversos, con distintas hipótesis, y considerar posibles medidas de respuesta para el corto, el mediano y el largo plazo.

## EL CORTO PLAZO

9. Con la actividad turística mundial prácticamente inexistente al día de hoy, las líneas aéreas paralizadas, los hoteles y restaurantes cerrados, y sin fecha probable de reanudación, la primera preocupación de los gobiernos debiera ser, y lo ha sido en muchas latitudes, salir al rescate de las cientos de miles de empresas que pueden desaparecer del mercado en estos meses. Inyecciones de liquidez, subsidios y otras formas de protección del empleo, reducción o postergación de impuestos, modificación de las condiciones y reembolsos para la cancelación de viajes, postergación del pago de contribuciones a la seguridad social, y algunos tímidos estímulos a la demanda, han sido las fórmulas más recurrentes.
10. El caso específico del transporte aéreo –insumo esencial para el funcionamiento del turismo- ha generado acertadas propuestas de rescate, incluyendo en ciertos casos una nacionalización parcial de las líneas aéreas privadas, pero aún llamadas “de bandera” por su rol emblemático en sus países. Algunos gobiernos estarían aparentemente dispuestos a comprar paquetes accionarios de dichas empresas con el fin de rescatarlas y evitar su quiebra, lo que puede ser también un buen negocio para los estados, que podrían vender su participación accionaria a mejores precios una vez terminada la crisis.
11. Todas son medidas costosas para el fisco, pero que resultan fundamentales para poder mantener el tejido empresarial y laboral productivo de una de las industrias más pujantes de finales del S. XX y comienzos del XXI. Si no son salvadas, costará un enorme esfuerzo y muchos años reconstruir una industria del turismo que ha ido creciendo y evolucionando a lo largo de casi un siglo.
12. Y es esta misma industria la que en muchas latitudes ha mostrado su compromiso y solidaridad con la sociedad en la cual está inserta, ofreciendo, por ejemplo, sus capacidades de transporte para repatriar turistas varados fuera de sus países; o sus capacidades de alojamiento para albergar a personas infectadas de COVID19 que no necesitan tratamiento, o a personal sanitario que no desea volver a sus hogares para evitar contagiar a los suyos, o a nacionales repatriados y obligados a guardar cuarentena, o incluso para personas sin techo; o de empresas de

la rama gastronómica que están proporcionando comidas a los más desfavorecidos.

13. Hay notables ejemplos en todos los continentes de este tipo de compromiso social de las empresas turísticas, y no son singulares y aislados, sino masivos con cientos de vuelos de repatriación y millones de camas hoteleras puestas a disposición. Con esta actitud, las empresas del sector están también haciéndose merecedoras de los apoyos estatales, que siempre son limitados y por los cuales hay una gran demanda por parte de muchos otros sectores económicos y sociales.
14. ¿Expectativas de alguna recuperación de la demanda en el corto plazo? Prácticamente ninguna en lo que resta de este primer semestre, aunque algunos países de Asia, China entre ellos, están reportando un alza en las tasas de ocupación hotelera desde finales de marzo; ¿cuán cierto es esto?, es difícil verificarlo. Sin embargo, una hipótesis optimista de control gradual de la pandemia de aquí a cuatro o cinco meses puede resultar en una modesta recuperación de algunos segmentos del mercado turístico, en particular de los dos siguientes:
15. **Los viajes de negocio:** suponiendo que las grandes corporaciones multinacionales y las grandes y medianas empresas de todos los rubros retomen sus actividades y requieran desplegar a sus ejecutivos a través de los mercados –internos e internacionales- para comprar sus insumos y maquinarias, vender sus productos, cerrar nuevos negocios, ejecutivos que desde hace casi dos meses están tele-trabajando.
16. **Los viajes cancelados/postergados:** muchas compañías aéreas están ofreciendo a los pasajeros que habían adquirido títulos de transporte para el período enero – junio 2020 (y tal vez más allá de esa fecha), que los reprogramen, a veces con validez hasta el 31 de diciembre de este año, otras veces con un *voucher* válido por un año y fórmulas similares. Los grandes tour operadores emisivos, las OTAs y muchísimos hoteles también están ofreciendo estas opciones. Habrá, por lo tanto, unos cuantos millones de consumidores que se apresurarán a efectuar sus viajes, de alguna manera “obligados”, en el segundo semestre de 2020 o a inicios de 2021, si quieren aprovechar billetes aéreos, paquetes turísticos o noches de hotel que adquirieron y pagaron total o parcialmente antes del brote pandémico, y que de no usarlos, los perderán.

17. De producirse esta modesta y paulatina recuperación, se beneficiarán también una proporción de los restaurantes, de los trabajadores independientes del turismo (transportistas locales, guías, y similares), de los atractivos turísticos culturales y parques naturales (hoy casi todos cerrados) y de las empresas de la cadena de valor del turismo.
18. Pero tal vez lo más importante de esta modesta recuperación hipotética de corto plazo de los viajes y el turismo, si ella se da en buenas condiciones sanitarias en los medios de transporte y en los destinos, será el que ella gatillará una recuperación gradual pero significativa no tanto de los viajes en este período, sino de la confianza de los consumidores en la práctica viajera. Y con el supuesto de esa mayor confianza, se procede a continuación a examinar lo que puede pasar en el mediano y largo plazo.

## **EL MEDIANO Y EL LARGO PLAZO**

19. Para considerar el mediano y largo plazo, es bueno recordar nuevamente que el escenario global de esta pandemia es muy cambiante y dinámico, y que está impactando en varios planos la vida de las sociedades, su gente, sus economías e incluso las relaciones internacionales.
20. Se supondrá, con algún grado de optimismo, que el mediano plazo se extiende, *grosso modo*, de mediados/finales de 2021 a finales de 2022, y el largo plazo a partir de 2023. Pero si queremos expresarlo no tanto en fechas precisas sino en hechos concretos ligados a la pandemia, el mediano plazo en turismo comenzará cuando la Organización Mundial de la Salud la declare controlada o finalizada, y/o cuando exista una vacuna y/o un tratamiento eficaz contra el COVID 19, y/o cuando los gobiernos comiencen a levantar las barreras fronterizas que se han establecido para frenar la propagación del virus y proteger a sus connacionales, y finalmente cuando los propios consumidores recuperen la confianza en los viajes. Recordemos que fueron los viajes los que propagaron la epidemia desde China a Europa, y de esos dos continentes a América. Sin el turismo y los viajes internacionales, el virus no hubiese llegado a América del Sur.
21. La recuperación del turismo en el mediano, y también en el largo plazo aunque ello no nos guste, se verá condicionada por una serie más

compleja de factores que durante el corto plazo; y esos factores son menos directos y evidentes que los que determinan los viajes hoy.

22. Algunos de los factores condicionantes son exógenos, es decir, provienen de las condiciones generales de salud pública y del estado de las economías; otros son de carácter interno, propios del sector turismo, pero unos y otros están fuertemente interconectados entre sí. Los principales factores serán probablemente los siguientes:

23. **La contracción y la posterior recuperación económica global:** es imposible predecir, en el marco del presente análisis, cuando la economía mundial volverá a su cauce normal, o incluso si su nueva estructura y formas de producción serán similares a lo que existía hasta hace unos meses, que por lo demás ya estaba mutando, aunque gradualmente. Baste decir que todos los analistas del sector económico, incluyendo el FMI, el Banco Mundial, la ONU, la OCDE y varios otros coinciden en que la crisis económica en curso será profunda y prolongada, y su recuperación no se vislumbra en el corto plazo (algunos la predicen para finales de 2022). En todas las crisis económicas del último medio siglo –menos profundas y menos globales que la actual- el turismo se ha visto resentido, con mayor o menor daño según fuera el origen geográfico y el epicentro de cada crisis. Esta vez no será la excepción y sus impactos serán mucho mayores.

24. **La “desglobalización” y los nacionalismos:** aunque con anterioridad a la crisis ya se apreciaban signos nacionalistas, populistas y anti-globalización, la crisis del coronavirus los ha acrecentado, en parte por las barreras sanitarias impuestas en las fronteras para evitar la propagación de la pandemia y así proteger a los ciudadanos de cada país; en parte por la feroz competencia por adquirir equipos e insumos médicos para luchar contra el virus; y también por el prestigio, orgullo nacionalista y éxito económico que la invención de la vacuna y/o de los tratamientos más eficaces contra la enfermedad traerían a esa nación. Esta especie de “desglobalización” reducirá, por un tiempo al menos, los intercambios comerciales, culturales y también turísticos entre las naciones.

25. **Los déficits fiscales y el gasto público:** las arcas fiscales en todos los países, (ya deficitarias en casi todos los estados sudamericanos), se verán aún más deprimidas a causa de las fuertes medidas que están tomando

los gobiernos para contener la pandemia, aminorar la crisis económica, proteger el empleo, sostener la capacidad productiva y ayudar a los grupos más vulnerables. En paralelo, las fuentes habituales de ingresos del estado: impuestos a la renta de las empresas y las personas, e IVA, se reducirán debido a la crisis económica, lo que obligará a los gobiernos a realizar importantes redistribuciones presupuestarias para atender las necesidades más apremiantes. Esto implicará muy probablemente que los recursos fiscales para tres ítems de gasto público vitales para el turismo, como son los viajes de funcionarios, la celebración de eventos y reuniones, y la promoción turística, se verán fuertemente constreñidos

26. **El tipo de cambio:** el valor de la divisa ha sido siempre un factor clave en el comportamiento del turismo internacional. Los gobiernos y los grandes inversionistas financieros buscan siempre una “moneda refugio” en tiempos de crisis, y eso implica que las monedas de numerosos países se verán fuertemente devaluadas, afectando por lo tanto el costo de los viajes al extranjero. Esto debiera favorecer a los destinos turísticos domésticos, y en principio también a los viajes desde aquellos países que vean su moneda reforzada; lamentablemente, esta moneda parece que será una vez más el dólar de Estados Unidos, país cuyos consumidores son tal vez los más temerosos de viajar al extranjero en tiempos de crisis. Por consiguiente, es difícil esperar que la devaluación de las monedas sudamericanas frente al dólar vaya a redundar en un aumento sustancial de los viajes desde EE.UU. al hemisferio sur de América.

27. **Los niveles de desempleo:** se prevé que los impactos económicos que la pandemia está generando serán enormes, y varias instituciones internacionales y nacionales están tratando de estimar cuántos puestos de trabajo se están perdiendo y se seguirán perdiendo con esta crisis. Al igual que en el caso de la economía global, no es competencia de este autor evaluar dichas estimaciones, y tal vez es prematuro hacerlo; pero lo que es claro es que habrá mucho más gente sin trabajo y sin ingresos estables, ya sea porque las empresas donde trabajaban o que ellos mismos habían creado han quebrado, reducido su personal o cerrado; o porque los modelos de tele-trabajo han permitido probar nuevas fórmulas que resultan ser más productivas y que dejan fuera a muchas personas; o porque las estrecheces vividas durante la pandemia han hecho cambiar

los patrones de consumo de las personas y eso ha llevado a menores niveles de demanda; o finalmente porque los niveles de endeudamiento de las empresas las obligarán a reducir costos y gastos con todo tipo de fórmulas.

28. **Los niveles de renta de las personas:** obviamente, si hay un porcentaje importante de la población en situación de cesantía, sin ingresos o sin posibilidades de endeudarse, será muy difícil que las personas decidan reincorporarse al consumo turístico. Y para los que sigan con un empleo, es probable que sus remuneraciones serán más bajas que las que percibían antes de la pandemia, ya que muchas empresas deberán aplicar medidas de austeridad y reducción de costos, y las personas, ante una alta cesantía en el mercado laboral, estarán dispuestas a aceptar sueldos menores.
29. Es probable que el desempleo y la reducción de rentas afectará más a los grupos de ingresos medios y bajos, y no tanto a aquellos que tienen rentas altas. De ser así, la recuperación del turismo de masas y de bajo coste será más lenta que la del turismo de alta gama.
30. **Los ajustes en los precios de la oferta:** es muy probable, y también recomendable, que las empresas turísticas se verán también obligadas a realizar una serie de ajustes a los precios de su oferta, así como de sus prácticas comerciales.
31. En materia de precios, las empresas pueden optar por una reducción de sus tarifas –aéreas, hoteleras, etc.- para re-entusiasmar a la demanda. Alternativamente, pueden mantener los mismos niveles de precios para no “descalificar” o devaluar su producto, pero ofrecer algún “premio” a sus clientes: una noche adicional gratis, una excursión gratis, “tres por el precio de dos”, *upgrades* más liberales y menos condicionados, un descuento importante en una posterior visita en temporada baja, etc. Pero de una u otra manera, lo más probable es que las empresas del turismo tendrán que bajar sus expectativas de rentabilidad en el corto y mediano plazo, ya que la competencia será mayor y la demanda decaerá, especialmente la de origen internacional.
32. **Los ajustes en la infraestructura y servicios de la oferta:** los consumidores post-COVID 19 serán mucho más cautelosos y exigentes en sus decisiones de viajes. En un primer tiempo, el corto y mediano plazos, los consumidores turistas querrán saber con precisión antes del viaje, y



luego comprobarlo durante el viaje, cuáles son las condiciones sanitarias en los medios de transporte, en el destino y en los hoteles y restaurantes que utilizarán. ¿Se sanitizan y desinfectan los aviones y otros medios de transporte en forma exhaustiva y periódica? ¿Qué controles sanitarios se realizan a los pasajeros en los aeropuertos, estaciones, puertos y terminales, tanto en el lugar de origen como en el destino? ¿Cómo me garantizan que ningún pasajero o miembro del staff de cabina o personal del hotel o restaurant está contagiado? ¿Cómo me garantizan que el bufet ofrecido en los desayunos y comidas de los hoteles ha sido manipulado sin riesgos para mi salud? ¿O estos bufets ya no serán aceptables?

33. Es probable que en aeropuertos, estaciones y terminales haya que instalar en forma permanente controles sanitarios para todos los pasajeros, en paralelo a los controles de seguridad ya existentes. ¿Y no se extenderá este control a la entrada de los hoteles y restaurantes? Incluso pueden aparecer nuevas regulaciones oficiales al respecto, y sistemas que certifiquen que en las empresas tales normativas se cumplen a cabalidad, para la seguridad de los turistas y también de los trabajadores del turismo.
34. Y todo esto implicará costos adicionales que incidirán en el precio y por consiguiente también en los niveles de demanda turística.
35. **Los ajustes en los destinos:** al nivel más amplio del destino turístico en su conjunto, también habrá que hacer ajustes. Después del trauma causado por la actual pandemia los turistas querrán cerciorarse de que, en caso de contraer alguna enfermedad en el destino visitado, relacionada al COVID 19 o no, la infraestructura hospitalaria y los servicios médicos locales les podrán prestar la atención y cuidados necesarios. Esto incidirá también en las coberturas que otorgan los seguros de viaje, que probablemente se popularizarán y pueden incluso llegar a ser obligatorios para ingresar a ciertos países.
36. Los turistas exigirán que también en los museos, sitios arqueológicos, edificios de interés cultural, parques de atracciones, estadios, bares y restaurantes, discotecas, salas de convenciones, recintos feriales y todo otro recinto de frecuentación turística relativamente masiva y concentrada, se estén tomando todo tipo de precauciones para asegurar que no haya riesgo de contagio entre los asistentes.

37. En ambos casos, corresponderá a las autoridades nacionales y locales establecer los protocolos pertinentes usando estándares internacionalmente válidos y fiscalizando su cumplimiento, de modo de otorgar seguridad a los potenciales visitantes, con una comunicación efectiva y veraz. Esto lo exigirán también los residentes en los destinos, quienes no querrán que nuevas olas incontroladas de turistas les traigan nuevas infecciones o epidemias.
38. **El factor socio-psicológico:** el pánico generalizado desatado por esta pandemia, los efectos psicológicos del confinamiento prolongado de las familias en sus hogares, y las secuelas del distanciamiento social impuesto para reducir los contagios muy probablemente incidirán en una pérdida prolongada de la confianza de los consumidores para emprender viajes no esenciales, como son los del turismo discrecional o vacacional, que generalmente implican estar en contacto estrecho con grupos de personas desconocidas. A esto se podría agregar una actitud más austera de los consumidores, no necesariamente por causas económicas, sino por un proceso psicológico de reflexión sobre los estilos de vida altamente consumistas que predominaban antes de la pandemia.
39. Estos factores de orden sociológico y psicológico incidirán probablemente en un consumo turístico más recatado, y en una preferencia por los viajes individuales, en pareja o en pequeños grupos familiares, idealmente hechos a la medida ya sea por un agente de viajes o por los propios consumidores. Los viajes y circuitos turísticos “en paquete” perderán probablemente popularidad por un buen tiempo.
40. Por todo lo anterior, dos elementos importantes a considerar en las estrategias promocionales y comerciales son: a) el contenido de los mensajes; y b) el *timing* para cada acción promocional. Mensajes demasiado optimistas, con información falaz o errónea, y campañas prematuras de promoción en determinados mercados pueden transformarse en una innecesaria pérdida de dinero. Por el contrario, acciones tardías de recuperación y de promoción pueden hacer aparecer al destino como todavía inseguro para viajar. Por ello, se debe recurrir también a expertos comunicacionales que sepan calibrar tales mensajes.
41. **El factor seguridad y sostenibilidad:** La seguridad en general (no sólo la sanitaria), siempre importante en turismo, será de ahora en adelante otro

elemento clave que toda la cadena de valor de la oferta turística deberá asegurar ante una demanda que será cada vez más suspicaz y exigente. En paralelo, la sostenibilidad de la oferta debe ser reforzada, para atraer a un público cada vez más sensible a variables ecológicas y sociales. De hecho, varias corrientes de opinión atribuyen la actual crisis al deterioro ambiental, y aunque ello no fuera 100% efectivo, siempre habrá segmentos del mercado consumidor que quedarán convencidos de que así es, y serán más respetuosos de la naturaleza y más exigentes en sus desplazamientos turísticos.

42. **El factor distancia:** los factores renta, precios y socio-psicológicos, ya descritos, llevarán a la elección de destinos más cercanos al lugar de residencia de los turistas. Así, en caso de rebrote de la pandemia o de cualquier otra dificultad, al turista le será más fácil y más económico retornar a su hogar. También, el temor al contagio en un vuelo de larga duración, para no hablar del temor a contagiarse a bordo de los cruceros, los que han significado un verdadero cautiverio para miles de turistas en esta crisis, dará preferencia a los viajes de corta distancia y con buenas conexiones de transporte para volver a casa.
43. Esto significará que la recuperación en el mediano plazo favorecerá a los destinos domésticos y de países vecinos, y afectará negativamente la captación de turistas desde mercados lejanos. De hecho, unos pocos países que creen estar superando lo peor de la crisis sanitaria, ya están pensando en relanzar la promoción de sus destinos turísticos con énfasis en el mercado interno y en las ciudades extranjeras vecinas, desde las cuales se puede viajar en vehículo privado.
44. Tal vez en el largo plazo, superadas las crisis sanitaria y económica, y recuperada la confianza de los consumidores, los viajes de larga distancia vuelvan a ser una práctica habitual y masiva como lo eran antes de la crisis; pero muy probablemente las exigencias sanitarias en los destinos y en cada uno de los prestadores de servicios turísticos descritas más arriba perdurarán. En otras palabras, el actual período crítico marcará un antes y un después en la oferta y en la práctica del turismo.
45. **En síntesis,** la conjunción de los diversos factores señalados más arriba (además de otros no previstos en este momento de la coyuntura) puede, en caso darse las hipótesis más negativas en cada uno de ellos, tener un

impacto letal para el turismo en algunos países y destinos. Pero también es posible que en algunas naciones la combinación de efectos negativos sea más leve, gracias a condiciones previas más favorables, y sobre todo como resultado de sistemas de respuesta visionarios, eficaces y oportunos que adopten los gobiernos y el sector empresarial del turismo.

## **COOPERACIÓN SUDAMERICANA PARA ENFRENTAR LA CRISIS**

46. La industria del turismo sudamericana, sus asociaciones empresariales y las autoridades públicas que la rigen, también pueden emprender algunas acciones conjuntas para reducir los impactos negativos que la están afectando, y sobre todo para los nuevos tiempos que vendrán una vez superada la emergencia sanitaria.
47. Una de las acciones cooperativas que se podría realizar a nivel sudamericano es la recopilación y el intercambio de información sobre las medidas que distintos países del mundo han puesto en marcha para enfrentar los impactos de la crisis del coronavirus en el turismo. Entre otros temas de interés a recopilar e intercambiar entre estados y gremios están: a) las definiciones recientes de política pública anti-crisis en turismo, b) información estadística de impacto, c) indicadores de seguimiento, d) nuevos mecanismos de control fronterizo y aduanas sanitarias y su eficacia, e) medidas de mitigación de impactos, f) fórmulas de apoyo a las empresas y a los trabajadores del turismo, etc.
48. En paralelo, es necesario generar, adoptar y adaptar desde otras latitudes, conocimiento sobre posibles medidas de recuperación del turismo post-crisis, con el objetivo de equipar a las administraciones públicas del turismo de los países sudamericanos y a sus empresarios turísticos con ideas, ejemplos exitosos y argumentos para que puedan, una vez pasada la emergencia, levantar cabeza rápidamente y comenzar a recuperar flujos turísticos domésticos e internacionales.
49. Además de establecer algún mecanismo de cooperación inmediata con el objetivo de mejorar las respuestas a la coyuntura, los gobiernos y el sector empresarial turístico de Sudamérica podrían también aprovechar este tiempo de muy bajo movimiento turístico para, entre otras tareas, promover y concretar esquemas de colaboración bi- o tri-nacionales de

más largo aliento, en materias de sustentabilidad, calidad, transferencia e intercambio de conocimientos y de recursos humanos, y especialmente acuerdos comerciales.

50. En este último ámbito, el desafío es conformar circuitos turísticos con atractivos de varios países y para distintos segmentos de mercado, con diversos intereses (naturaleza, cultura, aventura, playas, reuniones, etc.). Tales circuitos deberían quedar perfectamente definidos en cuanto a duración, medios de transporte, facilitación fronteriza, identificación y compromiso de proveedores de los diversos servicios en cada país, sin olvidar de incluir a pymes y emprendimientos comunitarios, formas de promoción y comercialización, entre otros aspectos, con el fin de lanzarlos al mercado apenas controlada la emergencia sanitaria.
51. Todas estas acciones de cooperación en este período de crisis y de ralentización de la actividad podrían servir para lograr la tan ansiada integración turística de la sub-región sudamericana.

## **DOS CONSIDERACIONES FINALES**

52. Todas las estrategias y acciones concretas de reactivación y recuperación del turismo después de la actual crisis sanitaria deberán esforzarse por **mantener un adecuado equilibrio entre los requerimientos y deseos de los turistas por una parte, y las urgencias ambientales del planeta y las necesidades sociales y económicas de los destinos y países visitados por los turistas por otra**. Este será uno de los más importantes aprendizajes que nos debiera dejar esta pandemia tan devastadora, y que debe llevarnos a introducir cambios estructurales profundos, tanto en la oferta como en la demanda turística.
53. Ante el enorme desafío que implicará la recuperación de la demanda turística y la reestructuración de la industria que la hace posible, **se requerirán nuevas formas de liderazgo y gobernanza para el turismo: formas más transversales (multi-institucionales y multi-sectoriales), más inclusivas (público-privadas y comunitarias) y más integrales (que consideren todas las dimensiones e impactos del turismo)**.

**ES DE ESPERAR QUE LOS ACTORES PRINCIPALES DEL TURISMO ESTÉN A LA ALTURA DEL DESAFÍO.**

-----