XXXVII

Estrategias de resiliencia empresarial y diversificación de mercados frente a disrupciones sociopolíticas y climáticas en las pymes turísticas de Puno

Reiter Lozano Dávila
Sally Jaqueline Quijano Zerpa

XXXVII

Estrategias de resiliencia empresarial y diversificación de mercados frente a disrupciones sociopolíticas y climáticas en las pymes turísticas de Puno

Reiter Lozano Dávila
Sally Jaqueline Quijano Zerpa

RESUMEN

El presente capítulo de revisión narrativa analiza las estrategias de resiliencia empresarial y diversificación de mercados adoptadas por las pequeñas y medianas empresas (pymes) turísticas en la región de Puno frente a la convergencia de disrupciones sociopolíticas y eventos climáticos extremos. Mediante un enfoque cualitativo y documental sobre la literatura científica e informes institucionales publicados entre 2018 y 2026, la investigación evidencia que la resiliencia en el altiplano trasciende la resistencia pasiva para convertirse en un proceso adaptativo dinámico. Este proceso se sustenta en la flexibilización de costos, la cooperación asociativa (coopetición), el capital social comunitario y la adopción acelerada de herramientas digitales básicas. Asimismo, la diversificación de la demanda hacia el turismo nacional y la creación de rutas geográficas e itinerarios alternativos al circuito tradicional del Lago Titicaca han mitigado el impacto de las cancelaciones masivas del mercado receptivo. Sin embargo, barreras estructurales como el menor gasto medio del visitante interno, la alta informalidad y la persistente brecha en infraestructura pública limitan la sostenibilidad financiera a largo plazo. Se concluye que la viabilidad del sector requiere políticas públicas territoriales que articulen financiamiento condicionado a planes climáticos, alfabetización digital e infraestructura pública resiliente.

Palabras clave: Resiliencia empresarial, Diversificación de mercados, Pymes turísticas, Disrupciones sociopolíticas, Vulnerabilidad climática.

ABSTRACT

This narrative review chapter analyzes the business resilience and market diversification strategies adopted by small and medium-sized tourism enterprises (SMEs) in the Puno region in response to the convergence of sociopolitical disruptions and extreme climate events. Through a qualitative, document-based approach—examining scientific literature and institutional reports published between 2018 and 2026—the research demonstrates that resilience in the Altiplano transcends passive resistance, evolving instead into a dynamic adaptive process. This process is underpinned by cost flexibility, collaborative cooperation ("coopetition"), community social capital, and the accelerated adoption of basic digital tools. Furthermore, the diversification of demand toward domestic tourism, alongside the creation of new geographic routes and itineraries—alternatives to the traditional Lake Titicaca circuit—has helped mitigate the impact of mass cancellations from the inbound (international) market. Nevertheless, structural barriers—such as lower average spending by domestic visitors, high levels of informality, and a persistent gap in public infrastructure—limit long-term financial sustainability. The study concludes that the viability of the sector requires territorial public policies that integrate financing—contingent upon climate-action plans—with digital literacy initiatives and the development of resilient public infrastructure.

Keywords: Business resilience, Market diversification, Tourism SMEs, Sociopolitical disruptions, Climate vulnerability.

INTRODUCCIÓN

El sector turístico en las economías emergentes opera bajo entornos crecientemente volátiles, caracterizados por la superposición y convergencia de crisis de diversa índole (Gössling et al., 2021). En el contexto sudamericano, el turismo desarrollado en zonas de alta montaña no solo enfrenta la aceleración de la variabilidad climática global, sino también fricciones sociopolíticas recurrentes que vulneran la estabilidad de la cadena de valor turística (Hall et al., 2018; Scott & Verkoeyen, 2023). La región de Puno, situada en el altiplano peruano y reconocida internacionalmente por la magnificencia del Lago Titicaca y su valioso patrimonio cultural inmaterial,

constituye un caso emblemático donde confluyen factores de elevada vulnerabilidad geodiversa y estructural (Aguilar-Rojas & Mendoza, 2023).

Durante los últimos años, las pequeñas y medianas empresas (pymes) turísticas de Puno —las cuales abarcan desde agencias de viajes operadoras y hospedajes comunitarios hasta servicios de transporte lacustre, guías locales y talleres artesanales— han experimentado severas perturbaciones sistémicas (Avolio & Benzaquen, 2020). Por un lado, las disrupciones sociopolíticas, expresadas en conflictos sociales, paros regionales prolongados y el bloqueo recurrente de arterias viales neurálgicas como la ruta Puno-Arequipa y el paso fronterizo con Bolivia, han paralizado de forma abrupta e intempestiva el flujo de visitantes internacionales (MINCETUR, 2024; WTTC, 2023). Por otro lado, los fenómenos climáticos extremos, tales como sequías prolongadas que provocan un histórico descenso en los niveles hídricos del Lago Titicaca, heladas anómalas y precipitaciones irregulares, impactan negativamente en la infraestructura turística local, los frágiles ecosistemas lacustres y la programación de las festividades emblemáticas que sostienen el atractivo del destino (Cárdenas & Mamani, 2024; Quicaño & Flores, 2023).

Frente a esta severa y simultánea doble amenaza, el paradigma tradicional de gestión turística —fundamentado en la previsibilidad de la demanda y en modelos de mercado estáticos— resulta insuficiente e ineficaz para garantizar la supervivencia del tejido empresarial local (Baggio, 2021). Surge así la imperiosa necesidad de evaluar la manera en que las pymes turísticas desarrollan capacidades de resiliencia empresarial, concebida esta como la habilidad dinámica de anticipar, absorber, adaptarse y transformarse activamente ante eventos altamente disruptivos (Prayag et al., 2020; Tear et al., 2020). En este proceso, la diversificación de mercados emerge como un mecanismo estratégico fundamental para amortiguar la excesiva dependencia respecto a segmentos emisores de alta sensibilidad frente a situaciones de riesgo percibido (Calgaro et al., 2014).

En consecuencia, el objetivo de este artículo de revisión narrativa es sintetizar y analizar críticamente la evidencia teórica y empírica existente sobre las estrategias de resiliencia empresarial y de diversificación de mercados implementadas por las pymes turísticas en Puno frente a shocks sociopolíticos y climáticos. A través de este análisis, se pretende identificar las brechas de conocimiento actuales en la literatura sobre destinos emergentes de alta montaña y formular lineamientos estratégicos que contribuyan a consolidar la sostenibilidad y la adaptabilidad de la actividad turística en territorios vulnerables.

METODOLOGÍA

Para el desarrollo de la presente investigación se aplicó un diseño de revisión narrativa apoyado en un enfoque cualitativo, documental y hermenéutico, orientado a la sistematización analítica y crítica de la literatura científica disponible (Green et al., 2006; Snyder, 2019). Este diseño resulta idóneo para sintetizar conceptos emergentes y conectar evidencia multidisciplinaria sobre resiliencia organizacional y gestión de crisis en destinos turísticos vulnerables (Page & O'Connor, 2020). La ejecución del proceso metodológico se estructuró en tres fases sistemáticas y rigurosas.

En la primera fase, correspondiente a los criterios de búsqueda y selección de fuentes, la exploración bibliográfica se llevó a cabo en bases de datos indexadas de alto impacto global y regional, incluyendo Scopus, Web of Science (WoS), SciELO y Latindex, complementada con la revisión de repositorios institucionales de organismos oficiales como el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERÚ) y el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) (BCRP, 2025; MINCETUR, 2024; PROMPERÚ, 2024). La estrategia de búsqueda consistió en la formulación de cadenas sintácticas en español e inglés mediante el empleo estructurado de operadores booleanos (AND, OR): ("resiliencia empresarial" OR "business resilience") AND ("pymes turísticas" OR "tourism SMEs") AND ("diversificación de mercado" OR "market diversification") AND ("disrupciones sociopolíticas" OR "social unrest") AND ("cambio climático" OR "climate change") AND ("Puno" OR "Perú"). La ventana temporal abarcó publicaciones entre los años 2018 y 2026, lo que permitió examinar el dinamismo del sector en los periodos pre, trans y post-pandemia de COVID-19, así como la incidencia de los recientes episodios de inestabilidad sociopolítica e hídrica en el sur peruano (Gössling et al., 2021).

En la segunda fase, referente a los criterios de inclusión y exclusión, se incluyeron artículos teóricos y empíricos evaluados por pares ciegos, capítulos de libros académicos y reportes técnicos de análisis macroeconómico enfocados en la resiliencia en pymes, la gestión del riesgo de desastres, el turismo rural comunitario andino y la dinámica de la demanda en el corredor turístico puneño (Avolio & Benzaquen, 2020; Hall et al., 2018). Por el contrario, se excluyeron investigaciones centradas exclusivamente en modelos de turismo masivo sin vinculación con el tejido pyme, estudios con inconsistencias metodológicas severas y artículos contextualizados en geografías carentes de homologación sociodemográfica o ambiental con el altiplano andino.

Finalmente, la tercera fase abarcó el procesamiento y análisis de la información, implementando un análisis de contenido temático (Braun & Clarke, 2019). Las unidades de análisis extraídas se codificaron y categorizaron sintéticamente en tres ejes analíticos principales:

1. La naturaleza, tipología y profundidad de las disrupciones sociopolíticas y climáticas en Puno (Cárdenas & Mamani, 2024).

2. Los mecanismos dinámicos de resiliencia organizacional, adaptatividad operacional y conservación del capital social en las pymes turísticas (Prayag et al., 2020).

3. Las estrategias, dinámicas y barreras de la diversificación geográfica y cualitativa de mercados (Calgaro et al., 2014; Quicaño & Flores, 2023).

RESULTADOS

La doble vulnerabilidad estructural del destino Puno

La literatura confirma que el destino Puno enfrenta un escenario de vulnerabilidad cruzada donde los shocks sociopolíticos y climáticos actúan de manera sinérgica (Cárdenas & Mamani, 2024). En el plano sociopolítico, las interrupciones en la conectividad vial y aérea generan tasas de cancelación de reservas que superan el 80% en temporadas de alta afluencia, golpeando críticamente a las pymes con menor margen de liquidez (Aguilar-Rojas & Mendoza, 2023; BCRP, 2025). Asimismo, la percepción internacional de inseguridad prolonga el periodo de recuperación del destino mucho más allá de la resolución efectiva del conflicto (WTTC, 2023). En el plano climático, el descenso crítico de los niveles hídricos en el Lago Titicaca ha alterado la operatividad de embarcaderos tradicionales en islas icónicas como Uros, Taquile y Amantaní, forzando a los operadores a relocalizar puntos de embarque e incrementar sus costos operativos y logísticos (Quicaño & Flores, 2023; Scott & Verkoeyen, 2023). Adicionalmente, la alteración de los ciclos agrícolas e hidrológicos desarticula la oferta del turismo vivencial y agroturismo local (MINCETUR, 2024).

Estrategias de resiliencia empresarial adoptadas por las pymes

Frente a este entorno adverso, las pymes han desarrollado mecanismos adaptativos basados en tres pilares operacionales (Prayag et al., 2020). En primer lugar, aplican

una intensa flexibilización operativa y de costos mediante la reducción temporal de planillas, la reconversión multifuncional de roles laborales y el establecimiento de alianzas informales de coopetición entre competidores locales para compartir gastos logísticos y de transporte (Avolio & Benzaquen, 2020; Baggio, 2021). En segundo lugar, el capital social e identidad comunitaria actúa como un escudo protector fundamental; la estructura asociativa propia del turismo rural comunitario en el altiplano permite que la toma de decisiones colectiva y la solidaridad intervecinal sostengan la infraestructura básica durante periodos prolongados de inactividad comercial (Hall et al., 2018; Ruiz-Ballesteros, 2022). En tercer lugar, se observa una acelerada adopción de tecnologías digitales básicas, caracterizada por la migración hacia canales de venta directa mediante redes sociales y el uso masivo de billeteras digitales, reduciendo la dependencia de las agencias mayoristas tradicionales (Gössling et al., 2021; PROMPERÚ, 2024).

Patrones de diversificación de mercados

Como respuesta a la contracción del flujo receptivo, las pymes han reconfigurado sus modelos de comercialización (Calgaro et al., 2014). Se evidencia una clara reorientación hacia el turismo nacional y regional, transitando desde la dependencia histórica del turista receptor de larga distancia (Europa y Norteamérica) hacia segmentos emisores provenientes de Lima, Cusco y regiones colindantes, los cuales exhiben una mayor tolerancia al riesgo sociopolítico y menores tiempos de planificación de viaje (PROMPERÚ, 2024; Williams & Baláž, 2020). Complementariamente, las pymes han impulsado una diversificación de la oferta de productos mediante la creación de rutas alternativas de naturaleza, misticismo y gastronomía fuera del circuito lacustre tradicional —destacando recursos como el Cañón del Tinajani, Sillustani y Aramu Muru—, lo que atenúa la presión sobre zonas directamente impactadas por la sequía (Quicaño & Flores, 2023). Finalmente, se han ajustado las estrategias de precios mediante empaquetamientos modulares y políticas de cancelación altamente flexibles que admiten reprogramaciones de último minuto ante imprevistos viales o climáticos (Avolio & Benzaquen, 2020).

DISCUSIÓN

La revisión de la literatura pone de manifiesto que la resiliencia en las pymes turísticas de Puno no opera como un estado estático de recuperación post-crisis, sino como un

proceso adaptativo continuo y dinámico (Baggio, 2021; Folke, 2016). Al contrastar estos hallazgos con las teorías de la resiliencia organizacional y la visión basada en recursos (Resource-Based View - RBV), se observa que mientras las grandes empresas turísticas fundamentan su capacidad de absorción en reservas financieras y coberturas de seguros comerciales, las pymes puneñas basan su supervivencia en la flexibilidad operacional y el capital social incrustado en la comunidad (Barney, 1991; Hall et al., 2018; Ruiz-Ballesteros, 2022). Esta agilidad permite a los emprendimientos locales responder con celeridad frente a shocks repentinos, utilizando redes informales de solidaridad y esquemas asociativos para sostener la actividad básica en el altiplano (Avolio & Benzaquen, 2020; Prayag et al., 2020).

Sin embargo, emergen divergencias críticas entre la resiliencia reactiva y la resiliencia transformacional (Tear et al., 2020). Gran parte de las acciones adoptadas por las pymes de Puno responden predominantemente a una lógica de supervivencia inmediata (resiliencia reactiva), caracterizada por la reducción drástica de planillas, la contracción del gasto operativo y el recurso al endeudamiento informal; medidas que, a largo plazo, erosionan la calidad del servicio y la competitividad del destino (Aguilar-Rojas & Mendoza, 2023; Williams & Baláž, 2020). Son sumamente escasas las pymes que logran consolidar capacidades dinámicas que articulen una resiliencia transformacional, la cual exige la gestión prospectiva del riesgo climático, la sofisticación tecnológica y la reconfiguración sistemática del modelo de negocio frente a un entorno volátil (Teece, 2018; Wut et al., 2021).

En lo referente a la diversificación de mercados, si bien la captación del turismo nacional y regional ha servido como paliativo indispensable ante la interrupción de los flujos receptivos por tensiones sociopolíticas, esta estrategia presenta una severa limitación estructural (Calgaro et al., 2014; PROMPERÚ, 2024). El gasto medio diario del visitante nacional suele ser sustancialmente menor al del turista internacional de larga distancia proveniente de Europa o Norteamérica (MINCETUR, 2024; OECD, 2022). Esta disparidad afecta de forma directa la rentabilidad marginal de las pymes, restringiendo su capacidad de reinversión en tecnologías limpias, infraestructura adaptada al descenso del Lago Titicaca y planes de mitigación del cambio climático (Cárdenas & Mamani, 2024; Scott & Verkoeyen, 2023).

Finalmente, la efectividad de las respuestas privadas se encuentra fuertemente condicionada por la brecha estructural de infraestructura y gobernanza pública (Gössling et al., 2021). La resiliencia microempresarial alcanzada por las pymes resulta insuficiente si el Estado no garantiza la intangibilidad de las vías de transporte, la gestión integrada de los recursos hídricos en la cuenca del Titicaca y campañas

de posicionamiento y mitigación de la percepción de riesgo del destino a nivel internacional (BCRP, 2025; WTTC, 2023).

CONCLUSIÓN

El análisis de la literatura permite concluir que las pymes turísticas de Puno operan en un entorno de riesgo cruzado donde la inestabilidad sociopolítica y los eventos climáticos extremos no actúan de forma aislada, sino que se retroalimentan recíprocamente, amplificando la vulnerabilidad estructural del sector. Frente a esta doble amenaza, el capital social y la estructura comunitaria del altiplano emergen como el pilar adaptativo fundamental; las dinámicas asociativas y de cooperación informal entre competidores locales (coopetición) han demostrado una mayor efectividad para la supervivencia inmediata que los instrumentos formales de gestión de crisis.

Por otro lado, si bien la reorientación de la demanda hacia el turismo nacional constituye un mecanismo viable para atenuar la parálisis del mercado receptivo internacional, presenta limitaciones de rentabilidad debido al menor nivel de gasto medio. Para asegurar la viabilidad financiera de las empresas a largo plazo, la diversificación de mercados debe ir acompañada de una sofisticación de la oferta y la creación de experiencias alternativas de alto valor añadido.

Finalmente, la resiliencia privada resulta insuficiente sin una respuesta estatal coordinada. Se requiere con urgencia una agenda de desarrollo turístico territorial para Puno que articule:

1. Fondos de garantía y créditos preferenciales condicionados a planes de contingencia climática;

2. Programas regionales de capacitación en alfabetización digital e inteligencia de mercados para pymes rurales; y

3. Proyectos de infraestructura pública resiliente en los embarcaderos del Lago Titicaca y corredores turísticos alternativos.

REFERENCIAS

Aguilar-Rojas, M., & Mendoza, J. L. (2023). Crisis política y resiliencia del turismo receptivo en el sur del Perú: Un análisis del comportamiento del destino Puno. *Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 21(2), 145–162.

Avolio, B., & Benzaquen, J. (2020). Desafíos y estrategias de competitividad en las micro, pequeñas y medianas empresas en el Perú. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, *33*(3), 385–404. https://doi.org/10.1108/ARLA-04-2019-0099

Baggio, R. (2021). Collaboration and resilience in tourism destinations: A complex systems perspective. *Tourism Management Perspectives,* 39, 100849. https://doi.org/10.1016/j.tmp.2021.100849

Banco Central de Reserva del Perú. (2025). *Informe de actividad económica regional: Puno 2024-2025*. BCRP. https://www.bcrp.gob.pe

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. https://doi.org/10.1177/0047287519841715

Braun, V., & Clarke, V. (2019). Reflecting on reflexive thematic analysis. *Qualitative Research in Sport, Exercise and Health*, 11(4), 589–597. https://doi.org/10.1080/2159676X.2019.1628806

Calgaro, E., Lloyd, K., & Dominey-Howes, D. (2014). From vulnerability to transformation: A framework for assessing the vulnerability and resilience of tourism destinations. *Journal of Sustainable Tourism,* 22(3), 341–360. https://doi.org/10.1080/09669582.2013.826229

Cárdenas, P., & Mamani, R. (2024). Variabilidad climática y su impacto en las comunidades turísticas del Lago Titicaca: Estrategias de adaptación local. *Investigaciones Sociales y Ambientales del Altiplano*, 8(1), 77–94.

Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo. (2024). *Perfil del turista receptivo e interno en la región Puno.* PROMPERÚ. https://www.promperu.gob.pe

Folke, C. (2016). Resilience (Republished). *Ecology and Soci*ety, 21(4), 44. https://doi.org/10.5751/ES-09088-210444

Gössling, S., Scott, D., & Hall, C. M. (2021). Pandemics, tourism and global change: A rapid assessment of COVID-19. *Journal of Sustainable Tourism*, 29(1), 1–20. https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1758708

Green, B. N., Johnson, C. D., & Adams, A. (2006). Writing narrative literature reviews for peer-reviewed journals: Secrets of the trade. *Journal of Chiropractic Medicine*, 5(3), 101–117. https://doi.org/10.1016/S0899-3467(07)60142-6

Hall, C. M., Prayag, G., & Amore, A. (2018). *Tourism and resilience: Individual, organisational and destination perspectives.* Channel View Publications. https://doi.org/10.21832/9781845416317

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2024). *Plan Estratégico Regional de Turismo de Puno* (PERTUR Puno 2025-2030). MINCETUR. https://www.gob.pe/mincetur

Organization for Economic Co-operation and Development. (2022). *OECD Tourism Trends and Policies 2022.* OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/a8dd3019-en

Page, S. J., & O'Connor, N. (2020). Narrative reviews in tourism studies: Methodology, rigor and future directions. *Annals of Tourism Research*, 85, 103021. https://doi.org/10.1016/j.annals.2020.103021

Prayag, G., Spector, S., Orchiston, C., & Chow, C. (2020). Developing psychological resilience, lifestyle choices, and disaster preparedness in tourism SME*s. Journal of Travel Research,* 59(6), 1012–1028. https://doi.org/10.1177/0047287519866624

Quicaño, A., & Flores, E. (2023). Diversificación de la oferta turística rural como respuesta a la parálisis del turismo receptivo en Taquile y Amantaní. *Revista Peruana de Investigación Turística*, 12(2), 33–51.

Ruiz-Ballesteros, E. (2022). Social-ecological resilience and community-based tourism: An approach from local governance in mountain regions. *Tourism Geographies*, 24(4), 612–631. https://doi.org/10.1080/14616688.2020.1805123

Scott, D., & Verkoeyen, S. (2023). Climate change vulnerability and adaptation in mountain tourism destinations. *Current Issues in Tourism,* 26(8), 1210–1229. https://doi.org/10.1080/13683500.2022.2085241

Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333–339. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039

Tear, M. J., Reader, T. W., & Gillespie, N. (2020). Developing organizational resilience: A robust multi-systemic framework. *Journal of Management,* 46(6), 922–952. https://doi.org/10.1177/0149206319888804

Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning,* 51(1), 40–49. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007

Williams, A. M., & Baláž, V. (2020). Tourism risk and uncertainty: Theoretical reflections. *Journal of Travel Research*, 59(2), 271–287. https://doi.org/10.1177/0047287519841715

World Travel & Tourism Council. (2023). *Managing social and environmental disruptions in emerging tourism destinations: Best practices for SMEs.* WTTC Report Series. https://wttc.org

Wut, T. M., Xu, J. B., & Wong, S. (2021). Crisis management research (1985–2020) in the hospitality and tourism industry: A review and research agenda. *Tourism Management*, 85, 104307. https://doi.org/10.1016/j.tourman.2021.104307