

Valorizando y Articulando Territorios con Identidad Cultural y Biodiversidad Natural de Bolivia y Perú



Innovación para el Desarrollo Territorial Rural con Identidad Cultural: la experiencia de Sibayo en el Valle del Colca

Miembros del equipo de investigación, Tarija:

- Marcelo Uribe, Coordinador estratégico RIMISP
- Jeanne Merlay, Pasante ISTOM/RIMISP, Perú y Bolivia
- Jérôme Enjalbert, Pasante ISTOM/RIMISP, Perú y Bolivia
- Etson Puma Joven talento local, Valle del Colca, Arequipa, Perú

Este producto fue financiado con recursos del Programa para el Escalamiento de Innovaciones Rurales (PEIR), una iniciativa conjunta del Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo de Canadá (IDRC-Canadá) y el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA).

La Paz, 10 de junio de 2012

Índice

Abreviaciones y siglas.....	3
1. Introducción.....	4
2. Las dinámicas del territorio.....	4
3. Sibayo Rumillacta: historia de un proceso	6
4. Cambios en los activos de catorce iniciativas.....	10
Cambios en los activos financieros.....	11
Cambios en los activos físicos	12
Cambios en los activos humanos	12
Cambios en los activos sociales	13
Cambios en los activos ambientales	14
5. A manera de ejemplo: Historias de tres actores	14
Emprendimiento 1: La Casa Vivencial Samana Wasi de Doña Nieves Cutipa	14
Emprendimiento 2: Llama trek de Joel Samayani	16
Emprendimiento 3: El Balcón de Don Zacarías de Roxana Cabanas.....	18
6. Reflexiones finales	21
Bibliografía	22

ABREVIACIONES Y SIGLAS

AECID	Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo
AGAR	Asociación Gastronómica de Arequipa
APEGA	Sociedad Peruana de Gastronomía
ASETUR	Asociación de Servicios Turísticos Rumillacta Sibayo
ASTUAR	Asociación de Turismo de Aventura
AUTOCOLCA	Autoridad Autónoma del Colca
CDPC	Comisión de Turismo y Artesanía
CODDIS	Consejo de Desarrollo Integral del Distrito de Sibayo
COPESCO	Comisión Especial para Coordinar y Supervigilar el Plan Turístico y Cultural
DESCO	Centro de Estudios y Promoción del Desarrollo
DTR	Desarrollo Territorial Rural
DTR-IC	Desarrollo Territorial Rural con Identidad Cultural
GEA	Grupo de Emprendimientos Ambientales
IC	Identidad Cultural
FIDA	Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola
IDRC	Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo
LABTER	Laboratorio Territorial
ONG	Organización no Gubernamental
PDSS	Proyecto de Desarrollo Sierra Sur
PEIR	Programa para el Escalamiento de Innovaciones Rurales
PROCASUR	Corporación Regional Programa de Capacitación en Desarrollo Rural
PROSAT	Fundación Promotores de Servicios de Asistencia Técnica
Rimisp	Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural
Valor IC	Valorizando y Articulando Territorios con Identidad Cultural y Biodiversidad Natural de Bolivia y Perú

1. Introducción

El Proyecto Valorizando y Articulando Territorios con Identidad Cultural y Biodiversidad Natural de Bolivia y Perú (Valor IC) fue ejecutado entre el 2010 y el 2012, por el Proyecto de Desarrollo Territorial Rural con Identidad Cultural (DTR-IC) de Rimisp-Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural (DTR-IC/Rimisp)¹ en consorcio con el Proyecto de Desarrollo Sierra Sur (PDSS) en Perú y la Fundación Promotores de Servicios de Asistencia Técnica (PROSAT) en Bolivia y financiado con recursos del Programa para el Escalamiento de Innovaciones Rurales (PEIR), una iniciativa conjunta del Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo de Canadá (IDRC-Canadá) y el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA).

El Proyecto Valor IC² tuvo el objetivo de fortalecer y articular enfoques y estrategias de valorización de activos culturales y naturales de territorios rurales pobres de Perú y Bolivia, contribuyendo a la consolidación de sistemas locales de innovación y a la construcción de un modelo referencial de DTR-IC que pueda ser escalado a otros territorios de América Latina. Valor IC propuso la innovación de articular y ampliar los impactos posibles del enfoque y las estrategias viables de DTR-IC en América Latina (AL).

El escalamiento de las innovaciones que no son sensibles al mercado³ (modelos, enfoques) requiere entre otros elementos, de la generación de evidencias cualitativas y cuantitativas que muestre la efectividad de la innovación. En este sentido, se han sistematizado, con fines demostrativos, dos experiencias territoriales, una en Bolivia (Valle Central de Tarija) y otra en Perú (Sibayo, en el Valle del Colca) en las que se analizan 24 emprendimientos exitosos (vinculados de manera directa e indirecta al Proyecto Valor IC) que nos muestran que es posible generar ingresos y mejorar las condiciones de vida través de la valorización del patrimonio cultural.

El presente documento incluye la sistematización de la experiencia de Sibayo, en el Valle del Colca, Arequipa-Perú. En la primera parte se presenta una síntesis de las dinámicas del territorio y del proceso de valorización de activos culturales naturales; para luego proceder a la presentación de data relacionada con cambios en los activos de diez emprendimientos que trabajan en dicha temática. Finalmente, se exponen, a modo de ejemplo, tres experiencias de emprendedores del territorio que trabajan en la valorización del patrimonio biocultural en el Valle del Colca.

2. Las dinámicas del territorio

El territorio del Valle del Colca se encuentra ubicado en la Provincia Caylloma, al norte del Departamento de Arequipa a 151 Km. Cuenta con una extensión de 11.990,24 Km². Se encuentra conformado por veinte distritos bastante bien interconectados por una red de carreteras, que, sin embargo, en su mayoría no son asfaltadas, lo que dificulta su transitabilidad en la época de lluvias, y ocasiona retrasos e incrementos en el costo del transporte.

La población del territorio es de 25.613 habitantes⁴, y la densidad poblacional promedio de 5.6 habitantes por km² registrándose un importante nivel de migración particularmente de la población joven principalmente hacia la ciudad de Arequipa.

¹ www.rimisp.org/territorioeidentidad2

² http://www.rimisp.org/proyectos/seccion_adicional.php?id_proyecto=188&id_sub=532.

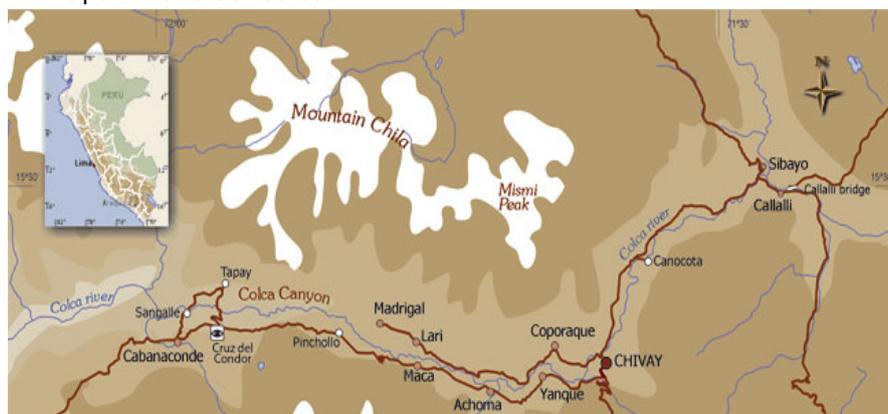
³ Como los artefactos o tecnologías, por ejemplo maquinas o herramientas.

⁴ Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2007. <http://censos.inei.gob.pe/censos2007/>

La actividad económica del territorio se centra en la ganadería de camélidos, la agricultura (producción de papa, maíz, haba, cebada, quinua); y la pesca asimismo, se desarrollan una diversidad de iniciativas vinculadas a la valorización de activos culturales y naturales, principalmente a través del turismo, concentradas en el distrito de Cabanaconde. El Valle del Colca ocupa el tercer lugar en visitas de turismo extranjero en Perú (Plataforma Institucional Publico Privada, 2011).

La cabecera del Valle del Colca se encuentra influenciada por la actividad minera del Distrito de Caylloma, que no pertenece al territorio, pero genera empleo para los pobladores del norte del Valle del Colca, y un flujo permanente de personas y movibilidades que atraviesan Sibayo y Callalli, que dinamizan la actividad relacionada con el comercio y prestación de servicios en torno a la carretera. Este flujo genera contaminación en los caminos (polvo y ruido).

Mapa 1 Valle del Colca



Fuente: http://www.inkanatura.info/mapa_colca_arequipa.asp

A partir de la década de los años ochenta comenzó a desarrollarse la actividad turística en el Valle del Colca, promovida por empresarios nacionales, que identificaron el potencial turístico del territorio. Hasta ese momento, la población vivía prácticamente de la agropecuaria. Durante los años noventa se generó un flujo importante de inversiones en infraestructura hotelera y de servicios de gastronomía.

Sin embargo, los turistas que visitan el Valle del Colca, en general, permanecen poco tiempo en el territorio (un día y una noche) concentrando su recorrido en torno al Mirador del Cóndor ubicado en el Distrito de Cabanaconde, y el Distrito de Chivay paso necesario para llegar al Mirador. Consecuentemente, el flujo de visitantes en los restantes Distritos es bajo.

El Distrito de Chivay, concentra la mayor parte de servicios, como las agencias de turismo, servicios de hospedaje, gastronomía, información, etc. y constituye un punto de arribo y partida importante de visitantes. El territorio está fuertemente vinculado con los destinos turísticos de Puno y Cuzco. El flujo principal de turistas en Perú se concentra en el circuito: Lima-Ica-Arequipa-Puno-Cuzco. Muchos de estos visitantes luego de Cuzco retornan a Lima y algunos se dirigen a la zona de la selva al noreste y un número menor visitan el circuito del lago Titicaca y el salar de Uyuni en Bolivia.

Recuadro 1 Zonas del VC

El VC se divide en tres zonas: i) la cabecera del Valle⁵ que incluye los distritos de San Antonio de Chuca, Callalli, Caylloma, Sibayo, Tisco y Tuti (zona principalmente pecuaria); ii) la zona intermedia del VC Chivay, Yanque, Achoma, Maca, Coporaque, Ichupampa, Lari, Madrigal, Cabanaconde, Tapa, Huambo, Huancailluta; iii) la zona baja que comprende el Distrito de Majes. (Plataforma Institucional Publico Privada, 2011).

⁵ 3.600 a 4.078 msnm (Plataforma Institucional Publico Privada, 2011).

Existe una importante concentración de los ingresos generados por el turismo en los operadores principalmente de Lima y Arequipa y en las cadenas de grandes hoteles, sin embargo, la actividad genera también beneficios para los pequeños empresarios de servicios turísticos (hotelería, gastronomía, transporte, guías, comercio, etc.).

En los últimos cinco años, la actividad turística se ha extendido paulatinamente a los Distritos de Callalli, Tuti, Lari y Sibayo, en estos dos últimos Distritos, se ha logrado importantes avances bajo el liderazgo de los gobiernos municipales que se encuentran ejerciendo un rol aglutinador de los actores privados relevantes en torno a un consorcio de pequeños productores que opera bajo un enfoque territorial.

3. Sibayo Rumillacta: Historia de un proceso

Hace 30 años Sibayo Rumillacta (pueblo de piedra) era un lugar casi abandonado. La mayor parte de la población fue migrando progresivamente en busca de fuentes de trabajo hacia lo que hoy se conoce como la “ampliación Sibayo” zona nueva con casas de cemento y techos de calamina, ubicada aproximadamente a un Km del pueblo antiguo en las márgenes del camino que une Arequipa con las minas de Caylloma y Orcopampa. En esta zona el tránsito permanente de movilizaciones, que se dirigen o retornan de las minas, generó un movimiento importante de comercio y servicios.



Foto: Enjalber y Merlay

La presencia, de algunos turistas que visitaban el pueblo antiguo y la decisión del Instituto Nacional de Cultura de declarar a Sibayo como Ambiente Urbano Rural Monumental⁶ propiciaron que la Municipalidad de Sibayo comenzara a interesarse en la conservación de la arquitectura tradicional del pueblo antiguo con la finalidad de promover el turismo como una alternativa económica complementaria a la agropecuaria y el comercio. Para el efecto, la Alcaldía promulgó una Ordenanza Municipal prohibiendo las construcciones que no respetaran la forma tradicional de las viviendas de Sibayo basadas en una sola planta con fachada de piedra, paja en los techos y puertas de madera.

Si bien esta normativa posibilitó la conservación de la arquitectura tradicional del pueblo, en ese momento, no se realizaron otras acciones orientadas a la valorización del patrimonio cultural y natural de Sibayo.

Recién, a partir de 2005 se inició en el municipio un proceso orientado a promover el turismo. El año 2008 se recibió el primer grupo organizado de turistas que pernoctaron en las “casas vivenciales” de piedra. Desde entonces el turismo ha crecido de manera significativa. El 2008 se recibieron 576 visitantes, al año siguiente el número de visitantes llegó a 783 y el 2011 se tuvieron alrededor de 7.000 turistas⁷.

Actualmente, Sibayo es uno de los destinos turísticos más importantes del Valle del Colca; recibe aproximadamente 1.000 turistas al año lo que genera un ingreso aproximado de USD 30.000 en alojamiento y alimentación.

⁶ Resolución Ministerial No 928-80-ED del 23 de julio de 1980, refrendada por la Resolución Ministerial 329-86-ED del 30 de junio de 1986.

⁷ Fuente: Alcaldía de Sibayo, 2012.

- *Que encontramos ahora en Sibayo?*

Doce Casas vivenciales restauradas y en actividad, que operan de manera organizada en un Comité que pertenece a la Asociación de Servicios Turísticos Rumillacta Sibayo (ASETUR), gerentadas principalmente por mujeres, que trabajan sobre la base de un sistema rotativo para la atención a los clientes; ofertando servicios de turismo de convivencia (participación en la siembra, elaboración de artesanía, recojo de leña, elaboración de platos típicos, etc.).

La plaza y las calles del pueblo lucen un impecable acabado en piedra que exhibe iconografías, que fueron realizadas por maestros artesanos locales expertos en trabajos de piedra y canto rodado; detrás de la plaza un conjunto de casas en refacción con materiales propios del lugar; y, en la parte alta, el Complejo Turístico Santa María Pata que cuenta con una tienda de artesanía, un pequeño museo y una cafetería.

Un Centro de interpretación artesanal denominado “Ecomuseo de la cultura Collagua” en el que se exponen las artes y oficios locales empleados en la elaboración de la artesanía de fibra de alpaca. Cuenta, además, con una Cafetería donde se consumirán productos típicos de la zona, y una tienda de artesanía que exhibe tejidos en fibras naturales.

Jóvenes de Sibayo capacitados como guías locales de turismo, que están aprendiendo idiomas extranjeros como el inglés y el francés, a través de cursos de capacitación dictados con apoyo de diversas instituciones y por jóvenes voluntarios extranjeros. Asimismo, jóvenes bachilleres, están estudiando las carreras de idiomas y turismo y hotelería en universidades e institutos de Chivay y Arequipa.



Foto: Miluska Vucetich



Foto: Miluska Vucetich

Los trabajos de restauración del Templo San Juan Bautista (quizás el más imponente del Valle del Colca, después de la Iglesia de Lari) en la que jóvenes y mujeres artesanos y artistas locales están dando los últimos toques de restauración.

La recuperación de trajes típicos, promovida por la Municipalidad de Sibayo y el Consejo de Desarrollo Integral del Distrito de Sibayo (CODDIS)⁸, que está permitiendo que la población luzca cotidianamente su vestimenta tradicional.

La recuperación de la gastronomía tradicional, que incluye innovaciones que permiten mejorar la presentación y la degustación para los turistas. Para el efecto se capacitó a cocineros/os de Sibayo, con chefs de Arequipa y de la Sociedad Gastronómica de Perú (APEGA).

⁸ El CODDIS está conformado por las autoridades públicas locales (Alcaldía, Juzgado de Paz, Gubernatura y jefe Policial y Directores de centros educativos) y los presidentes de las organizaciones sociales de base. En total aglutina a 44 miembros.

A tres km. de la plaza principal se encuentra ubicada la zona arqueológica de Paraq'ra donde se pueden apreciar fortificaciones y un cementerio preincaico, en el que se encuentra la Momia Juanito. Las autoridades y la comunidad lograron que la custodia de la momia estuviese a cargo del Instituto Nacional de Cultura, lo que permitió que se quedará en el territorio (y no fuese trasladada a un museo de la capital) como parte de un centro ceremonial relevante para la memoria y la pertenencia comunitaria.

En el rio Colca, justamente en la parte inferior del cementerio preincaico, se encuentra la base de partida del canotaje de aventura. Esta actividad ha sido promovida y es administrada por un grupo de ocho jóvenes que integran la Asociación de Turismo de Aventura de Sibayo (ASTUAR). Esta actividad que se inició el 2011, se cofinanció con un concurso de planes de negocios impulsado por la Alcaldía.

En la pisci-granja ubicada a 500 metros de la plaza de Sibayo, los visitantes pueden observar el proceso de la cría de truchas y adquirirlas para su preparación en la cocinas de las casas vivenciales.

- *Qué fue lo que posibilitó estos cambios en Sibayo?*

Los principales factores que posibilitaron estos cambios en Sibayo fueron:



Foto: Miluska Vucetich

La visión y liderazgo de la Municipalidad de Sibayo

El liderazgo de la Municipalidad de Sibayo en el proceso de valorización de la IC es uno de los elementos clave para explicar los avances logrados. Al respecto encontramos tres hitos importantes que se gestaron desde la Municipalidad: i) la ordenanza para preservar el patrimonio arquitectónico (1995); ii) la implementación del presupuesto participativo que mejoró la asignación de los recursos existentes, incorporando las propuestas y necesidades de la gente (1998). Esta innovación fue posteriormente asumida por el Gobierno Central a través de una Ley; iii) La formulación e implementación de un Plan de Desarrollo Concertado del Distrito, que permitió contar con una visión convergente a cerca del futuro del territorio (2002); iv) una mayor capacidad de apalancamiento de recursos por parte de la Municipalidad. Actualmente, la relación de recursos propios y apalancados es 1 a 9.⁹ (a partir de 2007).

La incorporación de fondos concursables municipales para la implementación de emprendimientos de desarrollo local, es una política de gestión municipal, desde el 2010.

⁹ Por ejemplo, se han obtenido recursos del Ministerio de Vivienda y Construcción para el mejoramiento de las vías de acceso que alcanzan aproximadamente a medio millón de soles que se están ejecutando; y próximamente se empezará a ejecutar el Proyecto de mejoramiento de la Plaza de Armas financiado por el Plan COPESCO Nacional (2 millones de soles). Recientemente el Municipio de Sibayo salió elegido entre los ganadores del concurso "De mi Tierra un Producto" organizado por MINCETUR. El premio obtenido alcanza, aproximadamente USD 270.000, que serán utilizados para el desarrollo de capacidades de emprendedores vinculados al turismo del municipio, la construcción de un albergue turístico y el mejoramiento de senderos y acceso a los activos culturales y naturales.

La apertura colaborativa con múltiples instituciones

El rol de las instituciones públicas y privadas fue un factor muy importantes en el proceso: i) el Proyecto de Desarrollo Sierra Sur (PDSS) con sus múltiples colaboraciones cofinanciadas vía concursos; ii) el apoyo del Grupo de Emprendimientos Ambientales (GEA) orientado al desarrollo de capacidades y el financiamiento de pequeña infraestructura turística; iii) el apoyo de la Corporación Regional Programa de Capacitación en Desarrollo Rural (PROCASUR) y el Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural (Rimisp) a través de las Rutas de Aprendizaje organizadas años atrás; iv) El apoyo de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) con su programa de restauración de viviendas y del Templo San Juan Bautista y la formación de jóvenes artistas y artesanos restauradores; iv) el apoyo de Centro de Estudios y Promoción del Desarrollo (DESCO) en el fortalecimiento de la crianza de camélidos; v) el Proyecto Valor IC que apoyó el desarrollo de capacidades a partir de giras, labters y Rutas de Aprendizaje con PROCASUR, y la conformación de una gerencia de cultura dentro la oficina responsable de desarrollo económico local de la municipalidad, y de una agenda consensuada de iniciativas de desarrollo con identidad cultural.

Los programas y proyectos del Gobierno Nacional vinculados a la cultura también fueron favorables para el proceso. Uno de los programas más importantes del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) el Programa Nacional de Turismo Rural Comunitario que comenzó a operar en Sibayo el 2007, brindó asistencia técnica en gastronomía, promoción de eventos feriales, apoyo a equipamiento para mejorar los servicios turísticos (por ejemplo instalación de calefactores solares de uso domestico). El Plan COPESCO Nacional apoyó la pavimentación de accesos y calles. Desde el Gobierno Regional, se apoyó, principalmente, en el mejoramiento vial.

La Participación comprometida de los jóvenes

Otro factor importante, fue el involucramiento de los jóvenes de Sibayo en la gobernanza local y la gestión de nuevos emprendimientos vinculados al DTR-IC. Al respecto, podemos mencionar la formación de la Asociación de Turismo de Aventura (ASTUAR), la creación de ASETUR; la conformación del Consorcio Sibayo que aglutina a los emprendimientos de turismo, artesanía y ganadería de camélidos.

Cabe destacar que el actual alcalde es un joven que asumió la conducción de la Municipalidad a sus 26 años. Los jóvenes de Sibayo han asumido la visión y el compromiso de impulsar el DTR-IC, por ejemplo a través de un mayor uso de la ropa tradicional, o la elección de carreras vinculadas a la temática del DTR-IC (turismo, gastronomía, idiomas, veterinaria, etc.).



Foto: Miluska Vucetich

Promoción y difusión del territorio

La Municipalidad en coordinación con la Autoridad Autónoma del Colca (AUTOCOLCA) y la Gerencia Regional de Turismo de Arequipa realizaron una diversidad de actividades de Marketing de los productos y servicios de Sibayo, por ejemplo promoción de las artesanías, del turismo vivencial, turismo de aventura, el ecoturismo, y ahora el turismo de eventos. Para el efecto se han utilizado diferentes medios entre los que destacan la participación y organización de ferias, documentales y reportajes televisivos a nivel regional y nacional, el internet y el uso de celulares.

Recuadro 2 Hitos importantes de Sibayo

Año	Hitos importantes de Sibayo
2005	La Municipalidad de Sibayo inicia, con apoyo del PDSS, la restauración de la zona arqueológica de la momia Juanito, bajo el enfoque de turismo rural comunitario. Se inicia el proceso de coordinación para la creación de una asociación para impulsar el turismo desde la Municipalidad y un grupo de jóvenes.
2006	Un grupo de jóvenes encabezados por el Prof. Mauro Supo Regidor de la Municipalidad fundan ASETUR. Se realiza la primera feria turística con participación de estudiantes universitarios. Se gana un financiamiento del PDSS para el Plan de Negocios que permitió implementar servicios turísticos de convivencia (producto bandera) y capacitación en bordados y tejidos, gastronomía, atención al turista, Idiomas y otros servicios complementarios.
2007	Inicio de la gestión del Alcalde Raul Mamani (actualmente reelecto). Se prioriza el turismo como uno de los cuatro ejes de desarrollo (turismo, ganadería, pesca y artesanía). Se obtienen recursos de AECID para la restauración de 12 viviendas. Se inicia la restauración del templo San Juan Bautista de Sibayo con apoyo de AECID. Llegan las primeras Rutas de Aprendizaje organizadas por PROCASUR y Rimisp,. (Participaron Raul Mamani en Chiloé - 2007, y Etsson Puma en Colombia 2010). Se realiza la segunda feria turística y artesanal y concursos para promover los techos de paja, y el mejoramiento de fachadas y viviendas con el apoyo de PDSS.
2008	Se recibe el primer grupo oficial de turistas de la agencia Maravillas Peruanas, de la ciudad de Arequipa, que se alojan en las casas vivenciales.
2008	Se realiza la primera caravana de caminata con llamas cargueras a la localidad de Santo Tomas en Cusco. Participan representantes de Sibayo en el tercer encuentro nacional de turismo Rural comunitario realizado en la ciudad de Huaraz.
2009	Se ejecuta con AECID la segunda etapa de restauración básica de viviendas con la participación de diez beneficiarios.
2010	Se ejecutan proyectos de infraestructura turística (pavimentación y mejoramiento de las calles) con apoyo de COPESCO Nacional. Participación de representantes de Sibayo en ferias de Turismo en diversos departamentos.. Inicio del apoyo de la ONG Grupo Gea (capacitación, participación en ferias, pequeña infraestructura turística, etc.). Inicio del Proyecto Valor IC orientado a impulsar el enfoque de Desarrollo Territorial con Identidad Cultural (inducción sobre la temática y talleres multiactorales)
2011	El Programa Nacional de Turismo Rural Comunitario del MINCETUR instala Termas Solares en 25 viviendas de Sibayo. El Proyecto Valor IC del RIMISP ejecuta diversas actividades (concursos de jóvenes, formulación estrategia DTR-IC, Gira Binacional, etc.)
2012	Evento itinerante de cierre del Proyecto Valor IC y programación de actividades de continuidad Proyecto DTR-IC/Rimisp.

4. Cambios en los activos de las iniciativas

Con la finalidad de entender en qué medida la valorización del patrimonio cultural y natural (tangible e intangible), puede producir cambios en los activos (financieros, físicos, humanos, sociales y ambientales; con énfasis en los primeros) de los emprendedores, se han estudiado catorce iniciativas vinculadas a esta actividad. En la tabla subsiguiente se presenta un listado de los emprendimientos analizados¹⁰.

¹⁰ Además de los once casos estudiados en Sibayo, se han incorporado, otros dos correspondientes a Lari y Chivay, vinculados al territorio, que enriquecen el análisis (artesanías Purísima Concepción y el Balcón de Don Zacarías).

Cuadro 1.
Listado de emprendimientos analizados

Territorio	Rubro	Emprendimiento	Descripción	Tipo	
Valle Del Colca, Arequipa-Perú	Servicios turísticos	Casa vivencial Sra. Cutipa	Alojamiento y alimentación	Asociativo	
		Casa vivencial Sra. Picha			
		Casa vivencial Sra. Supo			
		Casa vivencial Sra. Dehlia			
	Llama Trek	Llama Trek	Turismo aventura de cabalgata	Asociativo	
		Llama Trek Grande			
		Canotaje	Turismo aventura de canotaje		
		Turismo aventura	Turismo aventura con caballos		
	Artesanía	Artesanías Dora Samayani	Artesanía en tejido y bordado		Asociativo
		Artesanías Noemi Samayani	Artesanía en tejido		
		Artesanía de camélidos	Artesanía en cuero de llama		
		Purísima Concepción	Bordado de ropa y otros objetos		
	Gastronomía	El Balcón de Don Zacarías	Gastronomía	Familiar	
Restaurante Doña Pastora		Gastronomía			

Fuente: Elaboración Propia en base a información recopilada en terreno, 2012.

a) Cambios en los activos financieros

Los emprendimientos estudiados han multiplicado sus ingresos los últimos 10 años en 5,4 veces, en promedio. La actividad que mayor incremento registra, son las casas vivenciales, debido a que el turismo vivencial se ha convertido en el principal atractivo de Sibayo, seguido por el turismo de aventura (principalmente llama trek). El ingreso promedio mensual es de 182 USD¹¹, superior al ingreso promedio mensual de la actividad campesina (agropecuaria y comercio) que alcanza a USD 120 y a la remuneración mínima vital (salario mínimo) que alcanza a USD 126¹²; y tiene mayor peso específico en las casas vivenciales y la gastronomía.

A excepción de la gastronomía, en la mayor parte de los casos estas actividades son principales, pero no exclusivas, la mayor parte de las personas realizan otras actividades complementarias. Por ejemplo dos señoras de las casas vivenciales se dedican también a la artesanía en los ratos libres, y tres artesanas apoyan las actividades agrícolas de la familia.

Los emprendimientos no generan empleos permanentes extra-familiares, a excepción del restaurante El Balcón de Don Zacarías, que emplea 6 personas, debido a que el flujo de visitantes es todavía bajo. Aunque cuando la demanda se incrementa la mayor parte de las iniciativas contratan empleados temporales.

¹¹ En el análisis no incluye uno de los emprendimientos de gastronomía de Chivay (para no distorsionar el ingreso representativo, del conjunto de las iniciativas) que por su ubicación, el tipo nicho de clientes (de los hoteles más caros del Valle del Colca) y el tipo de contratos que ha logrado establecer (turismo receptivo con reservas desde el lugar de origen), recibe un ingreso promedio neto, aproximado, de USD 5.000 al mes.

¹² <http://www.inei.gob.pe/web/aplicaciones/siemweb/index.asp?id=003>

Cuadro 2: Cambios en los activos financieros en Valle del Colca (en dólares americanos)

Indicador	Total	Artesanía (4)	Casas Vivenciales (4)	Servicios Turísticos (4)	Gastronomía (2)
Multiplicación media de los ingresos	5,4	2,5	9	6,05	2,5
Ingreso anual promedio	2.184	699	2.033	992 (*)	11.111 (**)
Emprendimientos cuya actividad es secundaria	64%	3	2	4	0
Emprendimientos que han creado empleos directos	7%	0	0	0	1

Fuente: Elaboración Propia en base a información recopilada en terreno, 2012.

(*) Corresponde sólo a dos casos.

(**) Corresponde solo a un caso.

a) Cambios en los activos físicos

Todas las iniciativas, a excepción de una de artesanía (que es de reciente creación) han realizado nuevas inversiones para mejorar y/o ampliar sus activos físicos (mejoramiento de casas, equipamiento para mejorar la producción de artesanía, equipamiento deportivo, monturas, decoración y equipamiento de cocina, etc.), como resultado del apoyo institucional y de sus propias inversiones.

La mayor parte de los emprendimientos (12 en total) mejoraron su acceso al crédito debido al incremento de sus activos físicos y su pertenencia a alguna asociación.

El 50% de las iniciativas se han beneficiado directamente de las inversiones públicas. Al respecto, destacan el arreglo y decorado de las calles y la plaza y la restauración de la iglesia de Sibayo,

Cuadro 3: Cambios en los activos físicos en el Valle del Colca

Indicador	Total	Artesanía (4)	Casa vivencial (4)	Turismo de aventura (4)	Gastronomía (2)
Porcentaje de iniciativas que han realizado nuevas inversiones.	93%	3	4	4	2
Iniciativas que han mejorado su acceso a crédito para inversiones en activos físicos.	86%	3	4	4	1
Beneficiarios de una inversión pública relacionada con la valorización de la IC (renovación de calles).	50%	3	4	0	0

Fuente: Elaboración Propia en base a información recopilada en terreno, 2012.

b) Cambios en los activos humanos

Todas las iniciativas han recibido capacitación técnica para mejorar los bienes y servicios (técnicas de artesanía, gastronomía, capacitación a guías de turismo, idiomas, etc.) principalmente de PDSS, GEA y AECID; el 71% de ellos han recibido capacitación en temas operativos (atención al cliente, higiene en los alimentos, etc.), y el 64% sobre los temas de carácter más estratégico como la incorporación de la IC en los bienes y servicios, principalmente de parte de la Alcaldía, el PDSS y el Proyecto valor IC.

Sólo dos emprendimientos de turismo de aventura han recibidos capacitación sobre normas de servicio y otro tipo de reglamentación.

En cuanto a las innovaciones en los productos y servicios, en todos los casos se realizaron cambios, para mejorar la oferta (por ejemplo la introducción del servicio de canotaje, articulado con la visita a la momia Juanito) o para ampliar los nichos de mercado (por ejemplo nuevos diseños de mayor calidad en los bordados).

En el tema específico de promoción, diez emprendimientos (71%) han mejorado su estrategia de marketing, a través de la introducción de tarjetas y folletos con diseños innovadores. Esta iniciativa fue impulsada principalmente por las asociaciones de turismo.

Todos los emprendedores están satisfechos con las actividades que realizan porque i) han mejorado sus ingresos; ii) consideran que se incrementará el flujo de clientes en los próximos años, lo que les permite proyectar sus actividades con mayor perspectiva de futuro; iii) además de los ingresos, han mejorado sus condiciones de vida en otros aspectos, por ejemplo sus viviendas, su acceso a información, etc.; iv) las mujeres (70% de las iniciativas) consideran que es muy importante el haber mejorado su participación en la economía del hogar.

Cuadro 4: Cambios en los activos humanos en el Valle del Colca

Indicador		Total	Artesanía (4)	Casas Vivenciales (4)	Turismo de aventura (4)	Gastronomía (2)
Iniciativas en las que se han mejorado las capacidades	Estratégicas	64%	2	4	3	0
	Operativas	71%	2	4	4	0
	Técnicas	100%	4	4	4	2
	Reglamentarias	14%	0	0	2	0
Grado de satisfacción	Personas que se sienten satisfechas por su actividad	100%	4	4	4	2
Innovaciones que han mejorado la oferta	Oferta de bienes y servicios	100%	4	4	4	2
	Marketing	71%	1	4	3	2

Fuente: Elaboración Propia en base a información recopilada en terreno, 2012.

b) Cambios en los activos sociales

Todas las iniciativas involucran mujeres o jóvenes. Los negocios de artesanía, de gastronomía y las casas vivenciales son manejados por mujeres. Las actividades relacionadas con el turismo de aventura fueron impulsadas y son operadas por jóvenes.

A la excepción de un emprendimiento de gastronomía, todos pertenecen a alguna asociación de su sector de actividad, lo que ha contribuido principalmente a la buena coordinación de sus actividades; sin embargo, todavía la articulación entre los emprendimientos de diferentes rubros es limitada, a excepción de las casas vivenciales que por el tipo de actividad que realizan tiene un grado alto de articulación con los otros emprendimientos (por ejemplo, comercializan artesanías, o se relacionan con los jóvenes que prestan servicios de llama trek o de canotaje para facilitar el acceso a sus huéspedes a estos servicios de esparcimiento).

Los propietarios de trece emprendimientos (93%) consideran que esta actividad les ha permitido mejorar su articulación con las autoridades y su participación en la toma de decisiones dentro del territorio.

Cuadro 5 Cambios en los activos sociales en el Valle del Colca

	TOTAL	Artesanía (4)	Casas vivenciales (4)	Turismo de aventura (4)	Gastronomía (2)
Numero de emprendimientos que involucran jóvenes y mujeres	100%	4	4	4	2
Número de emprendimientos que pertenecen a alguna asociación	93%	4	4	4	1
Número de propietarios que han mejorado su participación en la gobernanza local	93%	4	4	3	2
Grado de articulación con otros emprendimientos	Medio	Medio a bajo	Alto	Medio	Medio

Fuente: Elaboración Propia en base a información recopilada en terreno, 2012.

a) Cambios en los activos ambientales

En general todas las iniciativas contribuyen a la conservación del medio ambiente y su entorno, debido, principalmente, al proceso de sensibilización impulsado por la alcaldía, lo que se puede apreciar por ejemplo en la limpieza del pueblo de Sibayo. Diez emprendedores manifestaron realizar acciones específicas orientadas a cuidar el ambiente como la separación y clasificación de basura, reforestación, etc.).

Las casas vivenciales y el turismo de aventura consideran que el paisaje es un factor importante para sus emprendimientos, por lo que lo toman en cuenta en sus actividades (por ejemplo buscan armonizar con la naturaleza en las construcciones, en los decorados, etc.).

Cuadro 6: Cambios en los activos ambientales en el Valle del Colca

Indicador	Total	Artesanía (4)	Casas vivenciales (4)	Turismo de aventura (4)	Gastronomía (2)
Conservación del medio ambiente	71%	3	4	2	1
Incorporación del paisaje en su actividad	57%	0	4	4	0

Fuente: Elaboración Propia en base a información recopilada en terreno, 2012.

5. A manera de ejemplo Historias de tres actores

Emprendimiento 1: La Casa Vivencial Samana Wasi de Doña Nieves Cutipa

La Casa Vivencial de Doña Nieves es un emprendimiento familiar, localizado en el municipio de Sibayo a 36 km de Chivay en la zona alta de la Valle Del Colca, que ofrece a los visitantes una agradable experiencia de turismo rural vivencial (propone a los visitantes la posibilidad de descansar en una casa de piedra y convivir con una familia Sibayena).

Doña Nieves es una de las pioneras del territorio que inauguró, el año 2007, la primera casa vivencial de Sibayo. Para el efecto contó con el apoyo de la alcaldía y otras instituciones como el PDSS y AECID de quienes recibió asesoramiento y materiales de construcción. En ese momento, en Sibayo se estaba promoviendo el turismo como una posible alternativa económica, bajo el liderazgo de la alcaldía y el rescate de la arquitectura tradicional era uno de los principales aspectos en esta iniciativa.



Foto: J. Enjalbert

Doña Nieves se dedicaba anteriormente junto a su esposo a la agricultura y la cría de camélidos, actividad que complementaba con la elaboración de artesanía, que comercializaba en Sibayo y Chivay. Actualmente, se dedica casi exclusivamente a la atención en su casa vivencial, lo que genera el ingreso principal de la familia, y continúa trabajando en la elaboración de artesanía, que ahora comercializa de manera directa en su emprendimiento, sin necesidad de tener que desplazarse a otros lugares de venta.

El principal factor del éxito de doña Nieves fue, apostar a un negocio todavía desconocido en Sibayo, basado en el turismo, en un momento que esta actividad todavía era muy incipiente en dicho territorio. Se basó en la idea de aprovechar su antigua casa rescatando la identidad cultural de la arquitectura, y la forma de vida de la gente de Sibayo, generando un entorno agradable para el descanso y

esparcimiento de los visitantes, lo que se refleja en el nombre utilizado ahora por las casas vivenciales del pueblo: Samana Wasi, que significa “casa para descansar”.

Un segundo elemento que contribuyó al éxito del emprendimiento de doña Nieves fue su manera de promover su emprendimiento. Ella además de trabajar con ASETUR, que organiza y distribuye los turistas en las casas vivenciales, realiza una promoción directa a través de operadores turísticos de Arequipa o Chivay, y ha desarrollado con el apoyo de su hijo que estudia turismo en Arequipa, material de promoción de calidad (trípticos y tarjetas).

¿Cuáles fueron los cambios principales en los activos de Doña Nieves?

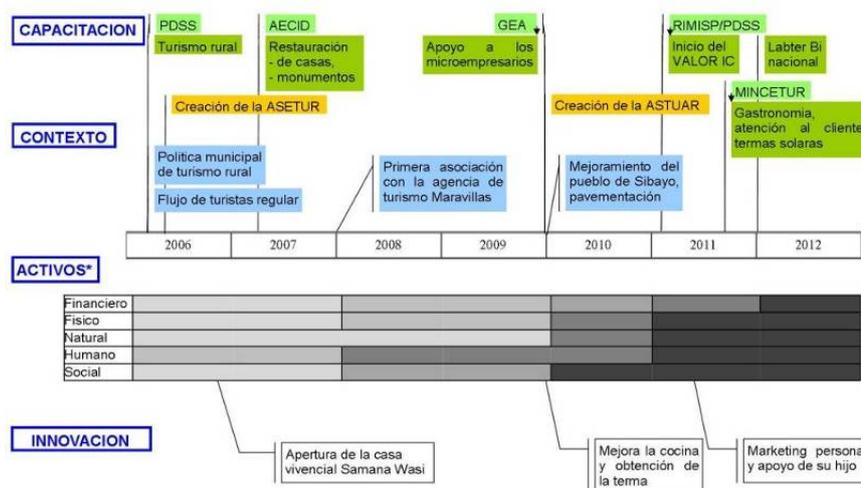
Luego de 5 años de actividad, doña Nieves ha multiplicado nueve veces sus ingresos, a pesar de que el flujo de turistas disminuye durante cuatro meses en el Valle del Colca (diciembre a marzo). El número de clientes que se alojan en su casa ha crecido permanentemente desde que inició su negocio: el año 2007 comenzó con 20 turistas y actualmente cuenta con un promedio de 150 personas al año. Con un ingreso promedio de 100 soles por turista, obtiene aproximadamente un ingreso promedio USD 5321 por año, (444 USD por mes).

Sus ingresos le han permitido obtener créditos, anualmente, que destina, principalmente, a la compra de fibra de alpaca para mejorar su producción de artesanía y, en menor grado, para realizar mejoras en sus servicios de alojamiento (como la instalación de termas para generar agua caliente, refacciones menores, etc.). Actualmente, debido al éxito de su negocio cuenta con una demanda que sobrepasa su capacidad de atención, principalmente en número de camas, por lo que tiene previsto habilitar un nuevo ambiente. Cuenta, además, con una casita afuera del pueblo que por el momento la utiliza como comedor para atender grupos grandes de turistas. Sin embargo, a pesar del crecimiento de su emprendimiento, no contrata personal permanente porque la clave de su negocio es la atención personalizada que realiza ella, y su esposo en sus ratos libres.

En el aspecto humano doña Nieves se siente satisfecha, porque tiene más ingresos, y le agrada, particularmente, conocer junto a su esposo personas de otros países y culturas y compartir con ellos su manera de vivir, trabajar y descansar. Aunque confiesa que era un poco tímida al inicio, ahora se siente orgullosa de mostrar a sus clientes su forma de vida y su cultura por ejemplo a través de sus trajes tradicionales (que viste permanentemente), su comida, su música y su idioma. Ella manifiesta que le han ayudado mucho los proyectos de capacitación para tener mayor confianza y seguridad en la atención a los clientes (por ejemplo con relación a poder

ofrecer una comida adecuada a los requerimientos de los clientes). Además, su éxito fue un incentivo, para uno de sus hijos, que estudió para guía turístico en Arequipa y que doña Nieves considera, será el heredero del emprendimiento.

Doña Nieves, es a menudo citada como ejemplo por sus calidades empresariales y su dinamismo. Ella ha establecido una red de contactos en su entorno que le ha permitido difundir su imagen en muchos lugares de Perú e inclusive en países del exterior. Participó en diversos eventos de capacitación sobre conservación ambiental principalmente a través de ASETUR, por lo que el cuidado del ambiente es una prioridad dentro de las actividades que realiza en su emprendimiento. Ella considera que la limpieza y el paisaje son dos aspectos importantes para que los visitantes puedan disfrutar de los atractivos del territorio.



Esquema 1: Cronograma recapitulativo - Doña Nieves (Fuente: elaboración propia)

Emprendimiento 2: Llama trek de Joel Samayani Picha

Joel Samayani es un joven talento de Sibayo que desde hace cuatro años oferta a los visitantes un atractivo paseo con acompañamiento de llamas. Este innovador servicio fue concebido por Joel rescatando las enseñanzas de su abuelo, un viejo arriero que muchos años atrás transportaba productos elaborados en el territorio, como la artesanía y el charque de alpaca, a Cuzco o Cabanaconde para intercambiarlos con otros productos agrícolas como las papas, el chuño, el aba, y el maíz. Antiguamente, esta era una práctica común en Sibayo.



Foto: PPT ASETUR

Esta iniciativa aprovecha las potencialidades de los camélidos, que son los animales más representativos e importantes dentro del patrimonio biológico de la zona alta del Valle del Colca, y la puesta en valor de las prácticas culturales que se desarrollaron en torno a estos animales: en la caminatas los turistas realizan el manejo de los mismos (incluido el cargado de equipo y alimentos en la llamas) y transportan productos que intercambian, personalmente, en los lugares de destino (Chivay, Cabanaconde o Cuzco). El equipo utilizado por los arrieros se basa en el rescate de las tradiciones del territorio (monturas tejidas con lana de alpaca, lazos de cuero de llama, etc.).

Joel se dedicaba a la crianza de llamas, aunque poseía tan sólo unos cuantos animales, y realizaba trabajos eventuales de albañilería, actividades con las que obtenía escasos ingresos. Actualmente, ha incrementado su hato ganadero hasta 20 llamas, y ha impulsado la organización de un grupo de llama trek conformado por tres personas, para mejorar la calidad del servicio.

El primer año de trabajo (2008) contó, apenas, con dos grupos de turistas, en la actualidad atiende hasta cuatro grupos por mes con un promedio de 10 personas. Cuando los grupos son grandes se realizan caminatas con una caravana compuesta de 15 o 20 llamas y un número similar de personas y recorridos que pueden durar hasta 25 días (viaje de Sibayo a Cuzco). También atiende recorridos cortos por ejemplo para las visitas a la momia Juanito (30 minutos) o para el recojo de leña con turistas que realizan esta actividad para cocinar en las casas vivenciales.

Joel aprendió a manejar su emprendimiento en la práctica, por ejemplo la domesticación de las llamas (no encontró ninguna institución que trabaja con esta temática) y sus conocimientos los comparte con sus actuales socios.

Joel es uno de los jóvenes emprendedores de Sibayo que conforman ASTUAR que buscan diversificar la oferta turística de aventura. Recientemente han inaugurado los servicios de paseo en bicicleta y de canotaje por el Río Colca. Estas actividades permiten crear empleos para los jóvenes contribuyendo a que estos se queden a vivir en el territorio. Si bien, todavía los ingresos percibidos por los socios de ASTUAR son bajos, Joel considera que la demanda por este tipo de servicios está en crecimiento, y constituyen un importante complemento para las casas vivenciales. El concurso de jóvenes talentos realizado con apoyo del Proyecto Valor IC contribuyó a la consolidación de esta Asociación.

¿Cuáles fueron los cambios principales en los activos de Joel?

Según Joel, esta nueva actividad le permite contar con ingresos mensuales seguros aunque todavía bajos. En promedio percibe 130 USD al mes por la atención de, aproximadamente, 400 turistas en el transcurso del año. Sin embargo, considera que estos ingresos se incrementarán con el tiempo gracias al crecimiento del turismo en Sibayo. El flujo de sus clientes se ha multiplicado en veinte veces desde que inició su emprendimiento hace 4 años. Los ingresos percibidos le han permitido incrementar su hato ganadero de 5 a 20 llamas, además pudo invertir algunos recursos en la adquisición de bicicletas de montaña, con la finalidad de diversificar su oferta.

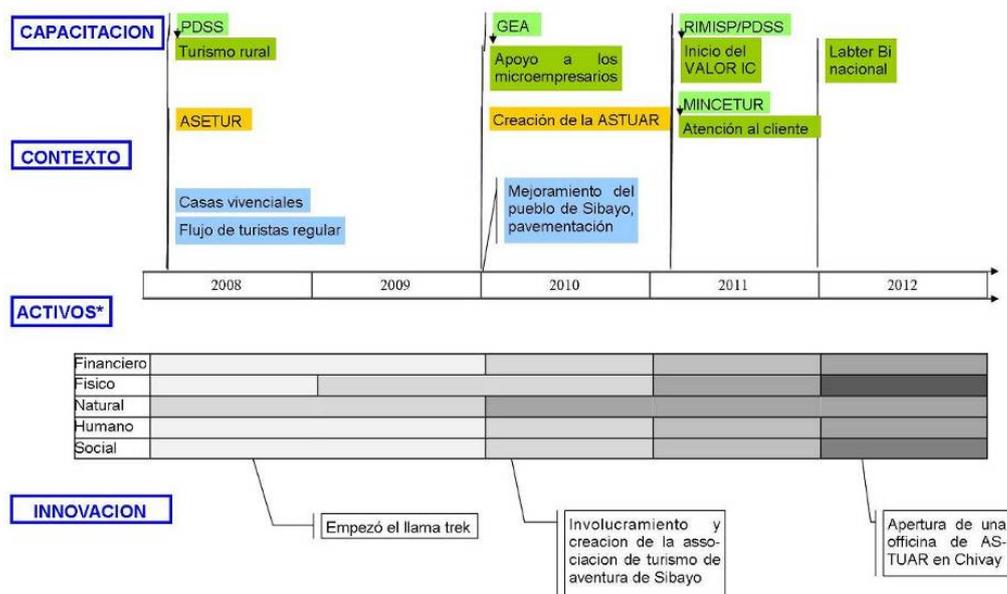
En el ámbito humano Joel está muy contento con su actividad, porque le genera ingresos, siente que su trabajo es reconocido en el territorio y está interesado en incorporar a nuevas personas en este emprendimiento para contar con más recursos en los momentos que se incrementa la demanda.

Durante estos años Joel ha realizado una diversidad de actividades para promocionar su emprendimiento, a través del relacionamiento con diversas agencias de turismo para ofertar sus servicios, y se desplaza permanentemente para participar en ferias turísticas (a Chivay, Arequipa principalmente) y ha participado en el establecimiento de la oficina en Chivay, que promueve a los servicios de Sibayo, y está en contacto con una agencia de Cuzco, y una de Arequipa que a veces le llevan grupos de turistas.

Su involucramiento con ASTUAR (que ahora se ha incorporado a ASETUR) le ha permitido posicionar su iniciativa dentro del conjunto de actividades que realizan los jóvenes de Sibayo. Las caminatas con llamas gozan de una gran popularidad y han motivado que se genere un nuevo servicio impulsado desde la Alcaldía con el apoyo del Proyecto Valor IC denominado

Llamas tour (pequeños carros de dos ruedas arrastrados por llamas), para transportar a los visitantes en el pueblo.

Respecto al tema ambiental, Joel se siente directamente involucrado y comprometido en esta problemática, por la naturaleza de su emprendimiento, por lo que busca limitar el impacto negativo que podrían tener sus caravanas sobre el medio ambiente: siempre lleva una llama que carga la basura y busca sensibilizar a otras personas del territorio, sobre el cuidado del ambiente, en sus travesías.



Esquema 2: Cronograma recapitulativo – Don Joel (Fuente Elaboración propia)

Emprendimiento 3: El Balcón de Don Zacarías

El Balcón de Don Zacarías es un restaurante ubicado en la plaza Central de Chivay, ciudad principal de la Valle del Colca, que ofrece un buffet gourmet andino. Su propietaria Doña Roxana Cabanas es una líder del rubro en el territorio.

La Sr. Cabanas proviene de una familia que se dedica a los negocios, principalmente, de hotelería. De joven estudio la carrera de economía y viajó a Europa con la intención de hacer una maestría, al retorno se dedicó a la docencia en Arequipa pero luego de un año de trabajo decidió buscar otra actividad porque se dio cuenta que no le agrada trabajar como dependiente de una institución y con horarios fijos.

Estableció con su hermano un negocio de curtido de cueros de llama, pero al cabo de un año quebró y quedó endeudada, luego de cubrir sus deudas estableció un restaurante en el hotel de sus padres el año 2001, pero también fracasó en el nuevo intento; sin embargo, analizando las causas de sus fracasos se dio cuenta que en ambos casos tuvo problemas de relacionamiento con su entorno, en el primer caso con proveedores y clientes de cuero de llama, y en el segundo con las operadoras de turismo. Entonces decidió asociarse con un emprendedor



Fuente: www.balconcolca.com

chileno e inauguró “El Balcón de Don Zacarías” bajo un nuevo concepto basado en su experiencia anterior.

Inicialmente tuvo algunas dificultades por la poca afluencia de turistas, pero progresivamente se fue consolidando y actualmente es el principal restaurante de Chivay. Las principales innovaciones que contribuyeron al éxito del emprendimientos fueron:

- Una oferta de nuevos servicios, distinta, basada en la innovación y la calidad.
- La articulación con operadores turísticos y otros emprendimientos.

La oferta de nuevos servicios con innovación y calidad: Doña Roxana inició su nuevo emprendimiento ofreciendo un servicios de bufet “novo andino” que estaba de moda en Perú en ese momento (año 2002), que luego fue transitando hacia un bufet de comida gourmet basada en productos tradicionales del territorio. Posteriormente, modificó su oferta incorporando insumos de otros países y culturas, para satisfacer las diferentes carteras de clientes (por ejemplo pastas si los clientes provienen de Italia, o diversas especias en función del origen de los visitantes), sin perder la base cultural de su comida. La modalidad del bufet fue un importante acierto porque le permitió soportar, progresivamente, un gran flujo de turistas, de manera más ágil y con menos personal, y porque presenta opciones de combinación que facilitan la elección del cliente.

Luego de unos años de trabajo, El Balcón de Don Zacarías tuvo que enfrentar problemas serios debido al incremento de la clientela, por lo que se incorporaron cambios importantes en la organización del trabajo y reestructuración de la cocina y equipamiento.

Si queremos liderar tenemos que estar permanentemente reinventándonos, ahora estoy trabajando con la incorporación de productos orgánicos... la clave del éxito de mi negocio es la innovación permanente....nuestro colaboradores son gente que esta presta a aprender e innovar..

La sobreoferta de restaurantes en Chivay (1000 sillas para 500 turistas diarios en la estación alta) obliga a los restaurantes a competir por los clientes. Al respecto un elemento clave que ha contribuido a mantener vigente la cartera de clientes en la iniciativa de doña Roxana es la buena calidad de la comida (que se mantiene constante o tiende a mejorar con el paso del tiempo), basada en la utilización de productos seleccionados de primera calidad, lo que le ha permitido obtener desde 2011 el único certificado de calidad de todo el Valle del Colca, otorgado por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú.

La articulación con operadores turísticos y otros emprendimientos: La Sra. Cabanas decidió superar la dependencia respecto a los tour operadores de Arequipa y del público esporádico de clientes locales, bajo un enfoque de turismo receptivo, basado en la articulación con agencias de viajes nacionales o internacionales que establecen reservar para carteras de clientes (hasta con un año de anticipación). Esta vinculación con las agencias le ha permitido contar regularmente con carteras importantes de turistas extranjeros de poder adquisitivo alto. Asimismo, buscó una mayor promoción de su emprendimiento a través de la participación en ferias de turismo internacional en Cuzco y Lima.

A nivel más local trabajó, junto a su socio, en: i) el establecimiento de una red colaborativa de contactos con iniciativas de gastronomía y turismo. Inicialmente, este relacionamiento estuvo orientado a facilitar el apoyo mutuo para la atención a los clientes (por ejemplo apoyo con personal o insumos cuando la existía una sobredemanda) y; ii) la vinculación con hoteles y guías de turismo, enfocada a coordinar la atención eficiente de las reservas (actualmente atiende en su restaurante los clientes de los hoteles más caros del Valle del Colca).

Posteriormente esta coordinación fue transitando hacia la conformación del Patronato de Turismo de Chivay con el objetivo de: i) mejorar la capacidad de negociación con los tour operadores y guías, principalmente para disminuir la dependencia en cuanto a la captación de clientes; ii) mejorar la provisión de servicios y la participación en la obtención de ingresos por parte de las iniciativas de la zona alta del Valle del Colca; iii) facilitar colaboración en caso de dificultades financieras u organizacionales.

¿Cuáles fueron los cambios en los activos de Doña Roxana?

Luego de diez años de funcionamiento¹³ “El Balcón de Don Zacarías” ha incrementado sus ingresos considerablemente, logrando en la actualidad un beneficio promedio aproximado de USD 5, 000 al mes. Este emprendimiento funciona todo el año y emplea de manera permanente 6 personas (3 cocineros, 1 chef, un ayudante y 2 gerentes), aunque el número de clientes es menor en la época baja del turismo en el Valle del Colca que dura cinco meses. En el restaurante, se han realizado inversiones permanentemente para mejorar el equipamiento de la cocina y el decorado de las salas.

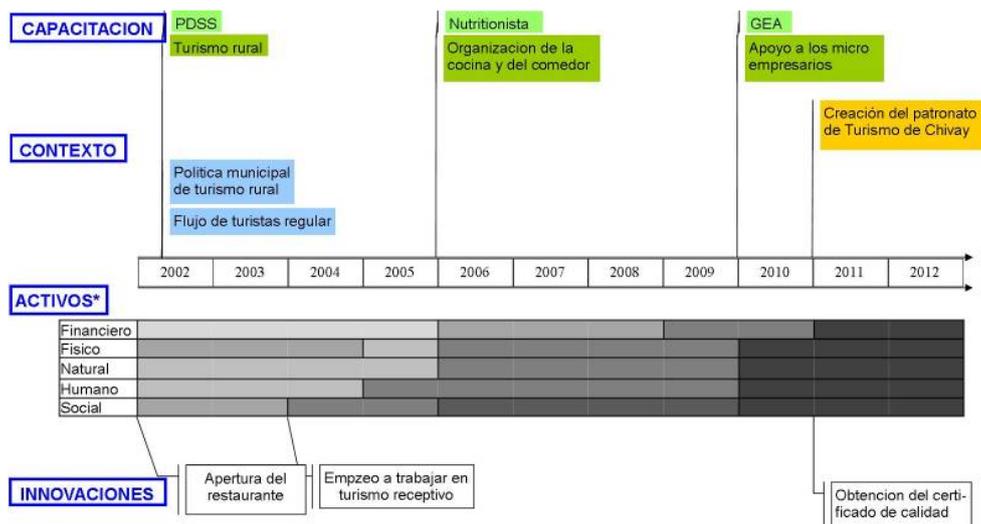
En el ámbito humano, doña Roxana, es una empresaria exitosa que se siente contenta con su emprendimiento. Ha logrado generar un ambiente de cordialidad y familiaridad en su equipo de trabajo, lo que contribuye a que se mantenga la calidad del servicio, e incentiva a su personal para que mejore sus capacidades (a través de la capacitación y asistencia técnica) y en algunos casos ha apoyado a sus trabajadores que decidieron abrir su propio negocio de gastronomía. Ella ha recibido un apoyo importante para su formación, de diversos proyectos públicos y privados como el PDSS, y DESCO; y está siempre interesada en seguir aprendiendo.

A partir de las gestiones realizadas para impulsar su emprendimiento Doña Roxana se ha convertido en una líder del sector en el Valle del Colca. Actualmente es presidenta del patronato de turismo en Chivay, y pertenece al patronato de turismo del Valle Del Colca. A través de estas organizaciones ha logrado mejorar la capacidad de negociación del sector gastronómico con las agencias de viajes y guías de turismo, y autoridades locales y departamentales. En este marco actualmente está promoviendo un proceso de análisis y discusión, de las propuestas públicas y de ONGs relacionadas con el turismo en el Valle del Colca (planes, proyectos y programas de apoyo al sector).

Doña Roxana ha desarrollado una lógica de articulación con otros emprendimientos, basada en la colaboración, por ejemplo la transferencia de carteras de clientes cuando no logra cubrir la demanda, o la tención de emergencia de clientes que otros emprendimientos no logran cubrir, apoyo a otros restaurantes con personal temporal e intercambio de insumos.

Finalmente, el cuidado del ambiente es una prioridad en El Balcón de Don Zacarías. Por ejemplo desde hace un año, se ha incursionado en la cocina orgánica, incorporando, progresivamente, el uso de insumos orgánicos), se utilizan servilletas de papel reciclado, se clasifican los residuos, etc.

¹³ Este mes de junio el Balcón de Don Zacarías cumple diez años de funcionamiento,



Esquema 3: Cronograma recapitulativo – Roxana Cabanas (Fuente Elaboración propia)

6. Reflexiones finales

- La base productiva de Sibayo se encuentra centrada en cuatro ejes de desarrollo: la agricultura, la cría de camélidos, la pesca y el turismo vivencial; esta última actividad, que (que articula también parcialmente las otras actividades) ha venido cobrando cada vez más importancia en el territorio, se basa, fundamentalmente, en la valorización del patrimonio cultural y natural, de dicho territorio. Los actores territoriales, se encuentran trabajando en el desarrollo de una Estrategia de DTR-IC basada en una canasta de bienes y servicios vinculada a valorización de la diversidad biocultural.
- Existen avances importantes en la gobernanza local. La alcaldía de Sibayo se encuentran ejerciendo un rol aglutinador de los actores privados relevantes en torno a un consorcio de pequeños productores que opera con un enfoque territorial, en el que también participa el municipio de Lari. El consorcio está integrado por 3 instancias (organizaciones de productores de Camélidos, de Artesanos y de Prestadores de Servicios Turísticos) que aglutinan a 50 personas.
- Las experiencias analizadas de los emprendimientos nos muestran que es posible generar ingresos económicos, y mejorar la calidad de vida de las personas, a través de la valorización de la IC. Sin embargo, aunque los resultados económicos todavía son limitados en la mayor parte de los casos analizados, existen importantes potencialidades de crecimiento a futuro; destacan algunos factores habilitadores para el futuro, además de la gestión pública motivadora como: i) el progresivo desarrollo de capacidades y emprendeduría sobre todo entre los jóvenes y las mujeres; ii) una mayor inclusión de sectores campesinos e indígenas pobres; y, iv) una elevada apropiación y gestión local de los procesos; iii) ubicación en una zona privilegiada cerca del flujo turístico de Chivay.
- Los principales desafíos para la estrategia de DTR-IC, en el territorio, están relacionados principalmente con: i) la necesidad de mejorar la articulación de los avances logrados con el conjunto del Valle del Colca (mirador de los cóndores, etc.); al respecto la alcaldía de Sibayo, con una proyección mayor, está trabajando en la búsqueda de mejorar esta articulación a través de la conformación del Consorcio de Turismo Rural Comunitario del Valle del Colca; ii) mejorar y diversificar la oferta de bienes y servicios, por ejemplo se tiene que aprovechar las potencialidades existentes en Perú respecto a la gastronomía.

Bibliografía

Baldárrago, E. (2007)

Turismo y desarrollo económico local: El caso del Cañón del Colca en la Provincia de Caylloma - Arequipa. Consorcio de Investigación Económica y Social – CIES Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa – UNAS. Accesible en:

<http://es.scribd.com/doc/28423455/Turismo-y-desarrollo-economico-local-el-caso-del-canon-del-colca-en-la-provincia-de-Caylloma-Arequipa>

Hernández, R. (2009)

Posibilidades y límites de las estrategias de desarrollo local basadas en la identidad cultural del Valle del Colca (Arequipa, Perú)

En: El valor del patrimonio cultural: territorios rurales, experiencias y proyecciones latinoamericanas Ranaboldo, C. y A. Schejtman Eds. Rimisp, Instituto de Estudios Peruanos (IEP). Lima-Perú. Accesible en:

http://www.rimisp.org/proyectos/seccion_adicional.php?id_proyecto=188&id_sub=362.

Paz, A. y A. Benedetto (2012)

Cómo llevar innovaciones locales efectivas a escalas mayores para reducir la pobreza: Entendiendo el proceso. Documento de reflexión conceptual. Programa para el Escalamiento de Innovaciones Rurales, FIDA-IDRC. Accesible en:

http://www.rimisp.org/proyectos/seccion_adicional.php?id_proyecto=180&id_sub=758

Plataforma Institucional Público Privada (2011)

Aportes a Plan Estratégico Concertado de Desarrollo Turístico del Valle del Colca 2011-2015.

OGD Arequipa, Grupo GEA, DESCO, CDPC, Munco Colca, Competitividad Innovación y Desarrollo.

Suella, J. (S/F)

Plan de Negocios para el Desarrollo del Producto Turístico “Entrada al Colca por la Ruta Collagua. Tour Vivencial” Micro Corredor Callali, Sibayo, Tuti y Canacota. Grupo GEA. Chivay. Arequipa-Perú.

Accesible en: <http://www.slideshare.net/scalderonrivera/plan-de-negocios-callali-sibayo>