

Análisis de la cadena de valor de turismo rural comunitario en el distrito de Sibayo, Perú (2018-2021)

Analysis of the value chain of community rural tourism in Sibayo, Peru (2018-2021)

Bernardette Ligia Llerena Cruz*  y **Nercy Giovanna Carbajal Choque** 

Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa, Perú

Resumen

Este artículo analiza los esfuerzos y desafíos por sentar las bases sostenibles del Turismo Rural Comunitario (TRC) en el distrito de Sibayo, a 15 años de la primera experiencia de los pobladores en la que recibieron un grupo de turistas nacionales para practicar turismo vivencial, hasta configurarse en la primera experiencia de TRC en el departamento de Arequipa, al sur del Perú, con resultados positivos. El trabajo de los *stakeholders* que componen la cadena de valor turística, la participación activa de la comunidad, el diseño de actividades turísticas y la inserción del turismo en los planes y políticas distritales a lo largo de estos años han determinado su éxito actual.

Palabras clave: Turismo Rural Comunitario, cadena de valor, *stakeholders*, gobernanza.

Abstract

This article deals with the efforts and challenges to lay the sustainable foundations of Rural Community Tourism (TRC, in Spanish) in Sibayo district, 15 years after the first experience of the inhabitants in which they received a group of domestic tourists to practice experiential tourism, becoming the first TRC experience in the Department of Arequipa, southern Peru, with positive outcomes. The work of the stakeholders that make up the tourism value chain, the active participation of the community, the design of tourism activities, and the inclusion of tourism in district plans and policies over the years have built on its current success.

Keywords: rural community tourism, value chain, stakeholders, governance.

Recibido 19 agosto 2021 / Revisado 15 enero 2022 / Aceptado 2 febrero 2022

* ✉ bllerenac@unsa.edu.pe

1. Introducción

El crecimiento del sector turismo en el Perú se ha ido incrementando y convirtiendo al mismo tiempo en una oportunidad para el desarrollo local en ámbitos urbanos y fundamentalmente rurales. Sin embargo, la población de los lugares en donde el turismo está presente permanece como observadora inmóvil ante el cambio, ajena a los beneficios que el turismo trae consigo.

La nueva ruralidad posibilita hoy una reconsideración en las cadenas productivas, culturas laborales y estructuras económicas de distintas localidades, llevando al reconocimiento de nuevos actores sociales con diferentes formas de participación. Las nuevas condiciones y tendencias en el Perú abren la posibilidad de incluir nuevas perspectivas y procesos que antes eran impensables; el turismo es una de estas posibilidades y pasa a formar parte ineludible de la nueva apuesta porque propicia la organización de los actores sociales para la innovación e integración de actividades turísticas.

El TRC es una propuesta que reúne estas características y, con una adecuada planificación, será capaz de transformar el ámbito rural, integrando la cultura local a una actividad que traerá beneficio real a la comunidad. Pero de ella también dependerá su sostenibilidad, es por tanto una gran responsabilidad y un enorme reto que la población decidirá asumir o no.

Sin embargo, es importante diferenciar el modelo turístico que se desarrolla en el Valle del Colca frente al que se viene implementando en el distrito de Sibayo. “El modelo turístico que se desarrolla en el Valle del Colca se enmarca dentro de la denominación de turismo Segregado” (Báldarrago, 2007 p. 7), ya que se caracteriza por tener escasas vinculaciones sociales, económicas y culturales con las comunidades locales, ya que es de un día: los turistas internacionales llegan por la mañana, visitan el cañón y en la tarde están de regreso en la ciudad de Arequipa. Ese era el paquete convencional *full day* que se vende en las agencias de viaje de la ciudad.

El objetivo del artículo es analizar los componentes de la cadena de valor de TRC en el distrito de Sibayo, desde su incursión en la actividad turística hasta la actualidad. Para entender mejor el funcionamiento de los componentes de la cadena de valor, se plantea el siguiente interrogante: ¿Qué factores explican el éxito de la experiencia de Turismo Rural Comunitario en el distrito de Sibayo?

2. Marco teórico

El turismo se reconoce como motor de desarrollo a nivel mundial, “si se aborda a partir de la planificación y la participación comunitaria, puesto que permite generar recursos, distribuir los ingresos, emprender y desarrollar el potencial turístico, orientado a la conservación de los recursos del territorio y la identidad de los habitantes.” (Boisier, 2005, p. 12). En ese sentido, se da una relación directa entre la sostenibilidad (con sus tres pilares: el económico, el social y el ambiental), el desarrollo del turismo y la conservación de los recursos del territorio, que son el insumo fundamental para el impulso de esta actividad.

Para el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR, 2019), el TRC es toda actividad que se desarrolla en un medio rural, de manera planificada y sostenible a través de modelos de gestión con participación activa y el liderazgo de las poblaciones locales representadas por organizaciones de base comunitaria; estas se integran de manera armoniosa a las actividades económicas tradicionales locales para contribuir con el desarrollo de la comunidad, siendo su cultura y el entorno natural los componentes claves y diferenciadores que conforman su producto turístico. De la anterior definición entendemos que este tipo de turismo requiere de la participación de las familias de una comunidad para establecer una relación intercultural con los visitantes y, además, ser parte de una organización de base. Por lo tanto, la comunidad participa de la gestión turística basada en los principios de solidaridad y reciprocidad, siempre manejada en forma responsable, de manera que la actividad sea sostenible y promueva el bienestar de la comunidad. Asimismo, en el Plan Estratégico Nacional de Turismo (PENTUR) al 2025, se identifica como un nicho especializado al TRC, que ya se encuentra considerado como política de Estado, con el objetivo de generar inclusión económica y social en poblaciones rurales localizadas en los principales destinos turísticos del país. Teniendo en consideración la característica de complementariedad de la actividad turística, permite la diversificación económica del territorio en base al uso sostenible tanto de los recursos naturales como de los culturales.

“Entre sus principales aportes se puede señalar: la generación de actividades productivas propias del entorno rural; la conservación y el uso sostenible de los recursos naturales; el fortalecimiento de la identidad local, regional y nacional; y la estimulación de la participación de la población, especialmente de las mujeres y los jóvenes. Asimismo, promueve la generación de negocios turísticos rentables y competitivos desarrollados por comunidades, permitiendo la generación de puestos de trabajo, y propiciando ingresos adicionales a la población rural.” (PENTUR, 2016, p.74).

Esta modalidad de turismo aporta en gran medida al logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas, relacionados con el crecimiento económico inclusivo, así como al consumo y la producción sostenibles, generando oportunidades de trabajo para los jóvenes y mujeres, quienes pueden beneficiarse de la mejora de las capacidades y de un ingreso complementario.

La cadena de valor la componen los distintos procesos que son ejecutados para producir el resultado que constituye el objeto de una actividad: la producción de un bien o la prestación de un servicio. Cada empresa tiene su propia cadena de valor y sus propios procesos. La cadena de valor según Porter (2015) se define como la suma de los beneficios percibidos que el cliente recibe, menos los costos percibidos por él al adquirir y usar un producto o servicio. Es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual se descompone una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor. Esa ventaja competitiva se logra cuando la empresa desarrolla e integra las

actividades de forma menos costosa y mejor diferenciada que sus rivales. Por consiguiente, la cadena de valor de una empresa está conformada por todas sus actividades generadoras de valor agregado y por los márgenes que estas aportan.

El modelo de cadena de valor propuesto por el profesor Michael Porter analiza de manera estratégica los elementos clave de una organización para generar ventajas competitivas, por medio de la clasificación de sus actividades principales, las cuales se ejecutan de manera enlazada como eslabones de una cadena, generando valor al cliente final a través de la transformación de insumos o materias primas en productos o servicios que siguen vigentes. El fundamento teórico de la cadena de valor se basa en el concepto de que una empresa desarrolla un conjunto de actividades, cada una de las cuales, a su vez, contribuye a acrecentar el valor para el comprador. Pero la cadena de valor no es la suma de actividades individualmente consideradas, sino que consiste en una red de actividades interrelacionadas, conectadas mediante enlaces.

“Una cadena de valor comprende toda la variedad de actividades que se requieren para que un producto o servicio transiten a través de las diferentes etapas de producción, desde su concepción hasta su entrega a los consumidores y la disposición final después de su uso.” (Kaplinsky y Morris, 2002, p. 2).

A su vez, el sistema de valor incluye a los proveedores y las posteriores etapas de reelaboración o canales de distribución por las que pasa el producto. Por tanto, los actores involucrados en la cadena de valor son indispensables y juegan un rol muy importante.

Como se sostiene en la metodología en el proyecto CEPAL-GTZ (2017)¹ para el fortalecimiento de cadenas de valor en la subregión centroamericana, la participación de los actores de la cadena en las distintas etapas del proceso favorece el surgimiento de estrategias consensuadas entre los sectores público y privado para la superación de obstáculos.

En el caso de la actividad turística “las cadenas de valor de turismo están conformadas por un conjunto de actividades económicas interrelacionadas entre sí y vinculadas a un hecho turístico” (Gollub, Hosier y Woo, 2002, p. 9). El “producto” se configura a partir de un conjunto de actividades que son realizadas por diferentes empresas, que integran un estrecho eslabonamiento entre sí. Cada empresa o servicio individual interviniente va generando un valor que, en definitiva, es lo que el turista finalmente paga para acceder al destino turístico y disfrutar de la experiencia buscada.

El negocio de la distribución turística se organiza a partir de la intervención de una serie de agentes empresariales que intermedian y crean valor en el camino que existe entre la oferta (productores) y la demanda (consumidores) de servicios turísticos. Así, la cadena de valor genérica de una

¹ El Proyecto de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) - GTZ (2017) “Crecimiento inclusivo, política industrial rural y cadenas de valor participativas en América Latina y el Caribe” sigue la metodología del proceso de diagnóstico y formulación de estrategias para el fortalecimiento de la cadena de valor del turismo que considera a los actores de los eslabones y los productos turísticos complementarios a fin de formular políticas públicas de desarrollo rural productivo.

empresa turística estaría constituida en sus actividades primarias por todas las actividades implicadas en la etapa de producción del servicio turístico, como transporte, hospedaje, alimentación, guías y actividades vivenciales que brindan los pobladores locales, los servicios turísticos brindados por las agencias de turismo y los operadores turísticos. Las actividades de soporte están conformadas por acciones de capacitación, asistencia técnica, promoción turística, que brindan no solo los operadores turísticos, sino también el gobierno nacional y los gobiernos regionales y locales. Ambas actividades, las primarias y las de soporte, son creadoras de valor y generadoras de los resultados económicos evidenciados en el Margen, que está relacionado con los ingresos netos estimados en el ámbito de cada uno de los actores de la cadena. Entonces, como concluyen Gómez, Menoya y Rodríguez (2015),

“...la cadena de valor puede convertirse en hilo conductor de este proceso de investigación dadas las particularidades que la misma presenta para el turismo, convenientemente utilizada, se puede manejar como una herramienta que tribute a la gestión de la localidad como destino integrando los esfuerzos de los actores” (p. 248).

En esa línea, es necesaria la colaboración de todos los *stakeholders* implicados en el sistema turístico, mediante el diseño e implementación de estrategias que respondan al contexto con un objetivo en común y donde se genere gobernanza turística que, según Pulido (2014), es el proceso mediante el cual las partes interesadas en el desarrollo turístico de un territorio intervienen, adoptan decisiones, establecen estrategias y cauces, con el fin de resolver conflictos ocasionados por el turismo. Del mismo modo, Song, Liu y Chen (2013) indican que la aplicación de la gobernanza a lo largo de la cadena de valor de turismo, mediante la coordinación, colaboración y cooperación entre los diferentes actores, facilita el consenso y el aprendizaje durante la planificación y gestión del destino turístico.

Por tanto, la cooperación entre el sector público, privado y la sociedad civil organizada es fundamental para la propuesta y desarrollo de un producto de turismo.

Es por ello que, además de analizar los componentes de la cadena de valor, es necesario realizar una identificación de los diferentes *stakeholders* involucrados en la experiencia y, en este caso en particular, generar una reflexión en base a la participación público-privada y la sociedad civil organizada en el esfuerzo conjunto por desarrollar un turismo sostenible.

3. Metodología

Se utiliza el método científico de análisis y síntesis para seleccionar las investigaciones de mayor representatividad en el tema, así como el análisis documental con un enfoque cualitativo. Es una investigación descriptiva que parte de la aplicación de entrevistas semiestructuradas a las autoridades locales y pobladores en los años 2008 y 2021. La elección de la muestra fue intencional,

dado que los pobladores y autoridades entrevistados están involucrados en la actividad turística en el distrito de Sibayo y tienen experiencia trabajando en ella. Asimismo, se efectuó revisión y análisis de datos oficiales del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo y otras investigaciones realizadas en la zona en materia turística hasta el año 2020. El análisis se llevó a cabo a través de un proceso descriptivo del caso en específico, en función a los componentes de la cadena de valor genérica: actividades primarias, actividades de soporte y, de manera transversal a estas dos actividades, se considera el margen.

Este modelo teórico plantea cuáles son las actividades empresariales dentro de una organización que realmente generan valor para el consumidor final. Asimismo, se utilizó la identificación de *stakeholders* para completar el análisis porque, como resaltan Guzmán, Amaya y Salazar (2018), debido a la amplitud del sector turístico se incide en la gestión productiva y comercial, en sus relaciones con *stakeholders*, partiendo del principio de cadena de valor.

La información recolectada se sistematizó en una base de datos que contiene información descriptiva detallada del proceso de desarrollo turístico del distrito de Sibayo, recogida desde el año 2008 hasta la actualidad, la cual ha servido como base también para describir cada uno de los componentes que conforman la cadena de valor del destino turístico y la identificación de *stakeholders*.

4. El turismo en Sibayo

El distrito de Sibayo se encuentra localizado en la provincia de Caylloma, región Arequipa, al sur del Perú (Figura 1), a una altitud de 3.800 m s.n.m. De acuerdo con los resultados del último Censo Nacional de Población y Vivienda de 2017, cuenta con una población de 669 habitantes. Se ha caracterizado por la crianza de camélidos; sin embargo, en los últimos años, han cobrado fuerza actividades económicas alternativas y complementarias, como el turismo vivencial y el comercio de artesanías, que complementan los ingresos económicos familiares.

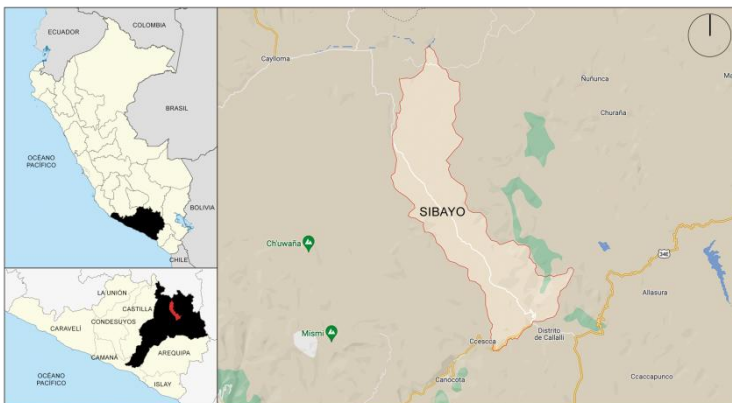


Figura 1. Ubicación geográfica del Distrito de Sibayo

Fuente: adaptación de Google Maps para precisar ubicación.

Entre los años 1975 y 1995 se dio una etapa donde la población de Sibayo pueblo empezó a migrar a la parte de la carretera, en las afueras del pueblo tradicional, para tener negocios. A pesar de esta migración inicial, el crecimiento poblacional hizo regresar a los pobladores a habitar nuevamente las casas antiguas, pero con construcciones de techos de calamina. En el año 1996, el pueblo de Sibayo fue declarado Patrimonio Cultural de la Nación, por el Instituto Nacional de Cultura, con el objetivo de conservar la arquitectura tradicional del pueblo por ser un antiguo asentamiento collagua, construido con viviendas de piedra y techos de paja, y donde, además, resalta su iglesia, que data del año 1691.

En el año 2000, el distrito enfrentó una serie de dificultades, como el deficiente aprovechamiento de los recursos naturales, los escasos conocimientos y capacidad para la producción y transformación de la fibra de alpaca, la reducida competitividad de los productos, la limitada capacitación y asistencia técnica a los productores y los bajos rendimientos productivos. No obstante, también poseía características culturales muy interesantes, como la existencia de restos arqueológicos, paisajes impresionantes, la conservación y práctica de costumbres tradicionales y fiestas, una artesanía propia y una gastronomía basada en la trucha que aún no era muy conocida pero, como la mayoría de los pueblos ubicados en la zona alto andina del país, Sibayo se encontraba aislado, sin participación alguna en la actividad turística que kilómetros abajo era realizada con gran auge en Chivay. Sin embargo, lo que parecía ser una desventaja para este distrito en cuestión de aislamiento y condiciones adversas en su productividad, se convirtió en una oportunidad para iniciar la búsqueda de una alternativa de desarrollo que diversificara las actividades económicas tradicionales y lograra mejorar la calidad de vida de la población mediante el aumento de los ingresos económicos familiares a través del TRC.

Fue en este contexto que, en el año 2001, la Organización No Gubernamental Coordinadora Rural inició su participación en el distrito con el tema turístico, como una manera de diversificar las actividades económicas y lograr el desarrollo sostenible del lugar, impulsando al gobierno local para que tomara el liderazgo en el nuevo proceso que se había comenzado. Un hito fundamental fue la pasantía realizada por el alcalde distrital de entonces, el Sr. Leonidas Samayani Supo, quien, convencido de la propuesta, empezó a difundirla. Pero el evidente rechazo inicial que esta idea suponía no se hizo esperar. La población estaba acostumbrada a sus actividades tradicionales y el turismo era una idea nueva y de resultados a largo plazo.

El avance de la propuesta se vio suspendido temporalmente por el cambio de gobierno local para el período 2003-2006, con un nuevo representante en la persona del Sr. Rodolfo Sarayasi Samayani, que poco después asumió el rol de liderazgo en este proceso, apoyado por la Coordinadora Rural y la ONG Acción Social y Desarrollo (ASDE). De esta manera, la actividad turística pasó a ser considerada como eje estratégico, incluido en el Plan de Desarrollo Concertado Distrital, en enero del año 2005. Según refiere el ex alcalde de Sibayo:

“Esto del turismo ya no era novedad porque el Cañón del Colca ya tenía bastante afluencia en turismo la parte de abajo, y se sabía que esto traía ingreso a las familias aunque no a todos pero al menos a los hoteles y restaurantes. Además de alguna forma la gente vendía sus artesanías, entonces nosotros con ayuda de la Coordinadora Rural hemos hecho el plan estratégico antes de ser yo alcalde, teníamos ejes de desarrollo. Allí también estaba considerado el turismo” (R. Sarayasi, comunicación personal, 13 de setiembre, 2008).

Los esfuerzos por sentar las bases de un desarrollo sostenido en la actividad turística para Sibayo se vieron reforzados gracias a las coordinaciones de la Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa y al gobierno local para que, en setiembre de 2006, el distrito fuera visitado por los participantes del Congreso Nacional de Estudiantes de Antropología, hecho que permitió a los pobladores tener una primera experiencia en practicar el turismo vivencial y medir sus habilidades para mejorarlas posteriormente.

Para generar la participación activa de la población en el turismo y en las decisiones del gobierno local, se conformó el 24 de marzo de 2006 la Asociación de Servicios Turísticos Rumillacta (ASETUR), con 34 socios, integrada por familias que se han visto beneficiadas con esta actividad hasta la actualidad, donde la mayor cantidad de emprendedores e integrantes correspondían al sexo femenino.

A partir del año 2007, el alcalde Sr. Raúl Mamani Picha asumió la labor de proteger el entorno arquitectónico tradicional, a través de ordenanzas municipales que buscaban regular la construcción de viviendas susceptibles de atraer turistas interesados en un turismo con alto contenido cultural.

La comercialización del producto turístico de Sibayo se dio inicialmente gracias a los contactos que fueron realizados a través de dos ONG involucradas en el proyecto y, posteriormente, gracias a los esfuerzos de la municipalidad y la ASETUR, quienes lograron contactar con las agencias de viaje de Arequipa y de Cusco (Maravillas peruanas, Kantatiry Tours, Chaskiventura) para vender este nuevo destino. En el año 2008, se logró que el Plan de Negocios presentado por ASETUR, que incluía la creación y habilitación de la oferta de turismo vivencial y asistencia técnica, ganara en el Concurso Local de Asignación de Recursos (CLAR), organizado por Sierra Sur. Fue en este período también que la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) participó de manera directa, financiando la restauración de 12 viviendas en cooperación con Sierra Sur, lo cual le permitió a Sibayo tener lugares más acogedores donde recibir a los visitantes.

El Núcleo Inicial de turismo CODIZAC², “Callalli, Tuti y Sibayo - 2008” contribuyó con el desarrollo de estrategias base en turismo para los distritos de la zona alta de la provincia de Caylloma. Con el apoyo técnico de ONG y cooperantes, se dio la propuesta de Plan de Desarrollo Turístico 2008-2015. Asimismo, se consideró el Plan de Negocios para el Desarrollo del Producto

² El Consejo de Desarrollo Integral de la Zona Alta de Caylloma (CODIZAC) está conformado por distritos de la Zona Alta de la Provincia de Caylloma: Tuti, Sibayo, Caylloma, Tisco y San Antonio de Chuca además integra a los Centros Poblados. El CODIZAC es un espacio de concertación para la unificación de esfuerzos de los diferentes distritos integrantes.

Turístico de la denominada ruta: “Entrada al Colca por la Ruta de Collagua - Tour Vivencial” del Microcorredor Callalli, Sibayo, Tuti y Canocota, ejecutado por la ONG Grupo GEA (2011); estos documentos propusieron un desarrollo a nivel de corredor, uniendo en la propuesta a los distritos aledaños a Sibayo en base a planes de negocio concertados.

En el año 2010, inició la intervención de la estrategia de Turismo Rural Comunitario en la zona, con el objetivo de fortalecer las capacidades emprendedoras de los pobladores en materia de prestación de servicios turísticos. El desarrollo este tipo de turismo en Sibayo se organizó en base a tres organizaciones: la Asociación de Artesanos Sumac Pallay (AASUPASI), la ASETUR y la Asociación de Turismo Aventura (ASTUAR), que actuaban de forma complementaria y que han constituido el Consorcio Turístico de Sibayo (Proyecto Sierra Sur, 2012).

Entre los años 2010 y 2014, AECID, la Municipalidad Distrital de Sibayo y el Ministerio de Vivienda Construcción y Saneamiento (MDS) ejecutaron el Programa de Vivienda Rural y Desarrollo Social con el objetivo de lograr la inclusión económica y social de familias en situación de pobreza a través de la mejora de sus viviendas, respetando los patrones arquitectónicos tradicionales. Se trabajó con 36 familias, de las cuales 12 brindan servicios de alojamiento turístico actualmente. El costo por vivienda fue de US\$ 9.000, distribuidos de la siguiente manera: el 49% a cargo de AECID, el 37% sostenido por los beneficiarios y el 14% por MDS. Cada vivienda fue dotada de servicios básicos y de un ambiente para uso productivo como alojamiento turístico o taller artesanal, lo cual contribuyó a mejorar los ingresos familiares.

En agosto de 2014, el MINCETUR presentó al Pueblo de Piedra de Sibayo como nuevo producto turístico, en el marco de la iniciativa “De mi tierra, un producto”, lo cual generó una inversión para las mejoras del lugar de S/ 2,5 millones³, a través del Plan Copesco, que incluyeron el mejoramiento del entorno de la plaza y la restauración de 24 viviendas con material de la zona y un arco de entrada y otro de salida del pueblo. La ministra de turismo y comercio exterior declaró que se habían implementado 20 unidades productivas de servicios de alojamiento y alimentación, y 24 módulos de termas con paneles solares para brindar agua caliente a la población y al turista que pernoctara en la localidad. MINCETUR ha tenido una participación importante en el desarrollo de las condiciones para la prestación de servicios turísticos a través de la asistencia técnica, pasantías y promoción turística (Tabla 1).

³ Los montos en dinero están expresados en soles, que es la moneda peruana, pero para fines de tipo de cambio nominal al dólar, al mes de octubre de 2021, 1 sol peruano era igual a 0,25 dólares estadounidenses.

Tabla 1. Hitos importantes relacionados al turismo en el distrito de Sibayo

Año	Hito turístico
2006	Se elabora el Plan de Desarrollo Turístico 2007-2011 y el Inventario de Recursos Turísticos, que apuestan por un turismo con identidad cultural y sostenibilidad como eje del desarrollo local del distrito. Los participantes del Congreso Nacional de Estudiantes de Antropología visitan el lugar, se alojan con las familias y realizan turismo vivencial. Se crea la Asociación de Servicios Turísticos Rumillacta (ASETUR).
2007	Se obtienen recursos de AECID para la restauración de 12 viviendas. AECID junto a MINCETUR ejecutan a nivel nacional el proyecto Desarrollo y Fortalecimiento del Turismo Rural Comunitario en el Perú, que beneficia a las regiones de Apurímac, Puno, Arequipa, Loreto y Lima Región durante cuatro años (2007-2011). De este modo, Sibayo tiene la oportunidad de mejorar sus capacidades para atender al turista.
2008	Se recibe el primer grupo de turistas de una agencia de viajes, Maravillas Peruanas, que se alojan en las casas vivenciales. Se establece el Plan de Desarrollo Turístico 2008-2015, Callalli, Tuti y Sibayo
2009	Se ejecuta con AECID la segunda etapa de restauración básica de viviendas con la participación de diez beneficiarios.
2010	Inicia la intervención de la estrategia de Turismo Rural Comunitario.
2010-2014	Se ejecuta el Programa de Vivienda Rural y Desarrollo Social.
2014	MINCETUR presenta al Pueblo de Piedra de Sibayo como nuevo producto turístico en el marco de la iniciativa "De mi tierra, un producto".

En la actualidad, ASETUR ofrece el servicio de alojamiento, alimentación, orientación local y participación en las actividades cotidianas de cada familia, por el cual el visitante puede interactuar con la cultura viva del distrito, según refiere Filemón Samayani Picha, presidente de ASETUR 2010-2011, y regidor de la municipalidad en el período 2011-2014:

"...el turismo tiene muchísima importancia porque las familias que participan en turismo han mejorado su calidad de vida y ha motivado a las otras familias a mejorar su calidad de vida también. Con el turismo se han dado cuenta de que también podían tener más comodidades en sus casas, como agua caliente; han mejorado y diversificado su forma de alimentación. Antes se consumía productos foráneos como arroz, fideos, y ahora se ha incrementado el consumo de productos locales, como carne de alpaca. El turismo también es importante porque dinamiza la economía, mejora los ingresos, ha fortalecido la cadena productiva de la alpaca; los alpaqueros venden su fibra a los artesanos. También el turismo ha permitido que se revalorizara la cultura local, porque antes las costumbres se estaban perdiendo." (F. Samayani, comunicación personal, 1 de abril, 2021).

La actividad turística se ha convertido en una oportunidad para las familias de la zona y los miembros de cada familia están preparados, gracias al apoyo de varias instituciones públicas y privadas, para la mejora de sus competencias para la prestación de los servicios turísticos.

5. Los stakeholders de la cadena de valor turística en Sibayo

En términos generales, cada uno de los *stakeholders*, como las asociaciones, los intermediarios turísticos, los turistas, las instituciones gubernamentales y no gubernamentales, han contribuido a fortalecer el producto turístico de TRC que actualmente se comercializa en el distrito de Sibayo. Un actor fundamental es la Municipalidad Distrital quien, junto con la población, emprendió esfuerzos por implementar un nuevo modelo de desarrollo turístico que beneficiara a la población local. Como resultado de ello, surgió la Asociación de Servicios Turísticos Rumillacta, cuyos integrantes fueron beneficiarios del proyecto para la recuperación de casas de piedra para brindar el servicio de alojamiento rural financiado por AECID y la Municipalidad de Sibayo.

Asimismo, el gobierno local, quien lidera la propuesta turística del distrito, ha realizado diversas acciones, como el rescate y revaloración de El Tupay (danza típica) y el Pallay (iconografía en textiles) a través de un video promocional. Para ello, en el mes de febrero de 2007, solicitó cofinanciamiento al Proyecto SIERRA SUR. Del mismo modo, también gestionó las acciones para restaurar las casas de piedra del tradicional distrito y sigue contribuyendo mediante la realización de obras públicas, como se observa en la Tabla 2. Estos proyectos están retomando su ejecución a partir de este año, debido a que la pandemia por la COVID-19 ocasionó un alto en su ejecución.

La normatividad también es fundamental en este proceso, como la ordenanza respecto del tipo de vivienda, que declara que debe mantenerse la infraestructura tradicional de las casas de piedra y paja, así como las ordenanzas referentes a la identidad cultural, que pretenden recuperar el tema de vestimentas, tradiciones y costumbres.

La Municipalidad ha establecido alianzas estratégicas, como refiere el administrador de la Municipalidad distrital de Sibayo, en los años 2012 y 2019:

“Cada gobierno tuvo su propio aporte en diferente medida. Lo que más ayudó fue su habilidad de articulación con otros actores. Por ejemplo, se consiguió capacitaciones y apoyo a mejoras de los servicios, se dio facilidades en el costo de licencias de construcción; al inicio, el apoyo fue con recursos propios del municipio.” (A. Cutipa, comunicación personal, 2 de abril, 2021).

Estas alianzas estratégicas fueron con otros proyectos gubernamentales, como el Proyecto de Desarrollo Sierra Sur (PDSS), que es una iniciativa pública dependiente del Fondo Nacional de Cooperación y Desarrollo Social (FONCODES), que busca brindar apoyo y promover la generación de ingresos de hombres y mujeres que conducen pequeñas explotaciones agropecuarias,

mejorando el manejo de los recursos naturales y promoviendo el reconocimiento y valorización de los conocimientos y activos culturales. Es en este contexto que existe una alianza entre el PDSS y la municipalidad distrital. La participación del PDSS permite dar continuidad a un proceso incipiente, iniciado con la colaboración de dos ONG locales. La financiación estatal permite contratar un especialista en mercadotecnia, que elabore un plan específico para posicionar Sibayo dentro de los mercados turísticos regionales. FONCODES apoyó la reconstrucción del puente colgante actualmente en uso.

Tabla 2. Inversiones vigentes y futuras en el sector turismo en el distrito de Sibayo

Proyectos vinculados al turismo (priorizados)	Montos de inversión S/	Nivel de gobierno ejecutor
Mejoramiento, ampliación del sistema de agua potable y alcantarillado en el centro poblado de Sibayo, distrito de Sibayo, provincia de Caylloma, Arequipa, 2019	110.000,00	Municipalidad Distrital de Sibayo
Mejoramiento de la carretera Viscachani-Callalli-Sibayo-Caylloma, provincia Caylloma, región Arequipa , 2018	273.549,552	Gobierno Regional Arequipa
Mejoramiento del servicio de transitabilidad vehicular y peatonal de la vía mirador turístico, centro poblado Sibayo del distrito de Sibayo - provincia de Caylloma, departamento de Arequipa, 2019	525.000,00	Municipalidad Distrital de Sibayo
Mejoramiento del servicio de movilidad urbana de los pasajes 06, 07, 08 y la calle 10 en el centro poblado de Sibayo del distrito de Sibayo, provincia de Caylloma, departamento de Arequipa, 2019	173.880,00	Municipalidad Distrital de Sibayo
Fortalecimiento de las construcciones históricas Sibayo-Caylloma-Arequipa, 2019	300.000,00	Gobierno Regional Arequipa

Fuente: elaboración propia sobre datos proporcionados por el portal Invierte.pe y el portal de obras del Gobierno regional Arequipa, 2020.

El apoyo de las Organizaciones No Gubernamentales como la Coordinadora Rural Eje Sur Occidental Andino (CR-ESOA) y ASDE ha sido también un factor importante en la experiencia de TRC. El trabajo articulado con todas estas organizaciones, con sus capacidades organizativas y de gestión, su experiencia de trabajo en distintas y variadas áreas, permitió potenciar la propuesta a través del trabajo en redes, a través de las cuales se intercambiaban información y experiencias y se optimizaba la comunicación entre los distintos actores.

En cuanto a la afluencia turística, el número de visitantes entre nacionales y extranjeros ha ido en incremento, como se refleja en la Tabla 3. En el año 2008, se tuvo un registro de 323 visitantes mientras que, para el año 2009

aproximadamente, el número fue de 700 visitantes, según datos presentados en el plan de negocios para el desarrollo del producto turístico “Entrada al Colca por la ruta collagua - tour vivencial”, micro-corredor Callalli, Sibayo, Tuti y Canocota. Como se afirma en el Plan de Desarrollo turístico del distrito de Sibayo 2013-2017, durante el año 2009, las nacionalidades predominantes de los visitantes fueron la australiana, la inglesa y la canadiense.

Tabla 3. Flujo de visitantes 2011-2016

Año	Flujo de visitantes
2011	199
2012	467
2013	236
2014	3.896
2015	1.170
2016	1.205

Fuente: elaboración propia sobre datos proporcionados por el Programa de Turismo Rural Comunitario de MINCETUR.

Teniendo como punto de partida la recepción de 236 turistas en el año 2013, se observó un incremento notable al siguiente año debido a, por un lado, las alianzas estratégicas entabladas con diferentes operadores turísticos y, por el otro, al posicionamiento del TRC como producto en el país y la novedad de este producto en el Valle del Colca. A partir del año 2015, se produjo un descenso en el flujo turístico debido al surgimiento de otras iniciativas en distritos aledaños que guardaban similitudes con la propuesta de turismo implementada en Sibayo.

Según datos del Programa de Turismo Rural Comunitario de MINCETUR, el 30% de los visitantes del distrito son turistas nacionales procedentes de Lima, Arequipa y Cusco; mientras que el 70% es turismo receptivo de países como EE.UU., Francia, Alemania, Nueva Zelanda, China, Suecia, España, Italia, Australia, Suiza, Irlanda, Bélgica, Canadá, Holanda, entre otros.

6. La cadena de valor del Turismo Rural Comunitario en el distrito de Sibayo

La Figura 2, que representa la cadena de valor del TRC en Sibayo, muestra los dos elementos básicos que forman la cadena: las actividades primarias y las actividades de soporte, y el concepto de margen que la atraviesa. La cadena de valor del TRC de Sibayo está compuesta por actores y trabajos diferenciados alrededor de un producto, que son los servicios turísticos. Estos actores se vinculan entre sí para llevar el servicio, desde el proveedor hasta el consumidor. La estructura y dinámica de todo este conjunto de actores, acciones, relaciones, transformaciones y servicios y el valor agregado que estos le dan, es lo que consideramos como cadena de valor.

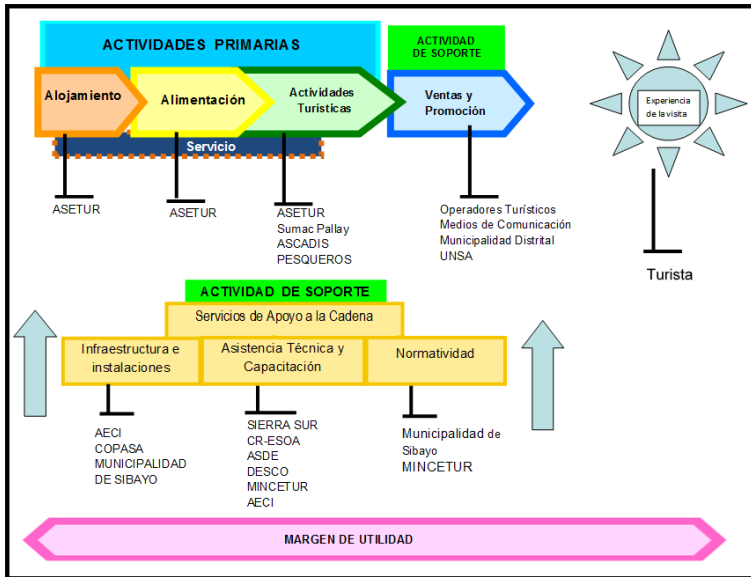


Figura 2. Cadena de valor del Turismo Rural Comunitario de Sibayo

6.1. Actividades primarias

En cuanto al alojamiento rural que se brinda, está conformado por habitaciones extra en las viviendas familiares destinadas a los turistas. Esta modalidad se convierte en la más sencilla forma de proveer alojamiento a la vez que se logra un contacto directo con la cultura local. Se inició con 9 casas vivenciales.

Díaz (2016) afirma que las actividades de casas vivenciales (85%), centros artesanales (15%) son las más consideradas como exitosas por los emprendedores para incursionar en el turismo, debido a que su oferta actual está orientada al turismo vivencial (pero no único), en el cual los visitantes tienen oportunidad de compartir los hábitos y costumbres con el poblador local. La artesanía es considerada como la segunda actividad turística, debido a que los pobladores que se dedican a ella han logrado organizarse desde hace muchos años y continuamente son capacitados en sus tejidos, bordados y demás; esto, además de la llegada de turistas a Sibayo, favorece las ventas de sus productos. Los socios propietarios de las casas vivenciales han recibido varias capacitaciones de proyectos de desarrollo, con lo cual están preparados para brindar un buen servicio. En la Tabla 4 se detalla la capacidad de alojamiento.

En cuanto al menú, los pobladores utilizan insumos de la zona y difunden platos típicos, ya que han sido capacitados para la preparación y recuperación de sus comidas tradicionales en base a su variedad gastronómica, con productos locales, como los granos y tubérculos andinos. También han sido capacitados en la elaboración y manipulación de alimentos. En el caso de la gastronomía local, como refiere Cárdenas (2018),

“...es una forma de promover lo auténtico de la propuesta turística tratando de rescatar platos con recetas antiguas y con el uso de ingredientes netamente de la zona, como una forma de revalorizar no solo sus recetas, sino sus productos de origen agrícola.” (p. 200).

Tabla 4. Capacidad de alojamiento en casas vivenciales Sibayo 2020

	Nombre de la casa vivencial	Teléfono	Propietario	Cantidad y tipo de habitación	Camas	Plazas
1	Samana Wasi	990495793	Nieves Cutipa	1 MAT 1 DOB	3	4
2	Jornada Wasi	958300214	Benita Picha	1 MAT 2 DOB	5	6
3	Qaynarina Plaza Wasi	978254638	Nelly Mamani Puma	1 DOB 1 TRP	5	5
4	Allin Samana Wasi	959064832	Dora Samayani	1 TRP 1 MAT	4	5
5	Qoyllor Wasi	959445034	Ruth Supo Machaca	1 DOB 1 MAT	3	4
6	Chaska Wassi	975712921	Nila Picha Supo Noemi	4 DOBL 1 DOB	8 3	8 4
7	Kaipy Wasi	---	Bernardina Samayani Picha	1 MAT		
8	Posada Q'orpachana Wasi	958543029	Julia Picha	1 DOB 1 TRP	5	6

Fuente: elaboración propia sobre datos del Plan de desarrollo turístico local del distrito de Sibayo 2021-2025.

En cuanto al producto turístico que vendían inicialmente, se describe a continuación lo recogido durante la entrevista a dos pobladoras que son propietarias de las casas vivenciales y que reciben turistas:

“...se recibe a los turistas en la plaza a partir de las 2 a 3 de la tarde, se hace un saludo en quechua, la distribución la realiza el promotor turístico Sr. Hugo Cutipa, encargado de la oficina turística de Sibayo, según el cronograma establecido. El cargo de promotor de turismo es rotativo y no necesariamente tiene que pertenecer al ASETUR.” (D. Samayani y K. de Samayani, comunicación personal, 7 de julio, 2008).

En la Tabla 5, se puede observar el producto inicial y el producto actual que ofertan. En ambos casos se describe el contenido del producto. Es claro que, como resultado de las continuas capacitaciones, ASETUR ha estructurado de mejor manera las actividades que se ofrecen.

6.2. Actividades de soporte

El Gobierno Regional, el Nacional y los Gobiernos locales apoyaron la iniciativa a través de la normativa, que es fundamental para la gestión de los emprendimientos de TRC. Las organizaciones que acompañaron en la zona, como la Coordinadora Rural, promovieron visitas al pueblo; los programas gubernamentales como SIERRA SUR financiaron la difusión de la artesanía como

parte complementaria a la oferta de turismo y su consiguiente reconocimiento en internet.

Tabla 5. Descripción de los productos ofertados por ASETUR 2008 y 2019

Producto inicial 2008	Producto actual 2019
<p>Los turistas son llevados a la casa para ser presentados con la familia (los hijos y esposos), se les muestra la casa, la ropa típica que la mayoría se prueba y se viste, dependiendo del turista; las actividades que se realizan con él durante la tarde son la pesca desde el puente colgante y el paseo al mirador de Santa María Pata. De regreso a la casa, se cocina la cena, comen juntos y conversan despacio para comprenderse.</p> <p>A las 7 u 8 de la noche, los turistas se retiran a dormir; los pobladores ponen una bolsa de agua caliente para que no sientan frío.</p> <p>Al día siguiente, se levantan a las 7:30 de la mañana, el desayuno es preparado por los pobladores. Generalmente es un plato de trucha o bistec de alpaca. El día anterior se les pregunta qué es lo que desean comer para que no les haga daño; desayunan y se alistan para reunirse en la plaza a las 8:30 AM. La otra opción es una caminata a la momia, que se hace 30 minutos antes.</p> <p>Cada casa da diferente comida, raras veces comparten todo. En el caso de que les toque un turista vegetariano, esperan con carne de trucha y queso.</p>	<p>Nombre: turismo vivencial Duración: 1 día/1 noche Descripción:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bienvenida, recepción con chasquis. • Almuerzo con la familia y/o almuerzo grupal. • Si es almuerzo grupal, después de la comida se distribuye a los pasajeros con las familias que les corresponden. • En las viviendas se dan indicaciones generales. • Se les ofrece vestirse con el traje típico. • Se pasea por la plaza, se visitan la iglesia y el vivero con los pasajeros por la tarde y/o se realiza caminata con llamas al puente colgante. • Luego se concurre al ecomuseo donde se observa el proceso del tejido artesanal. • Cena grupal. • Noche de fogata. • Pernocte. • Desayuno en cada familia. <p>Despedida en la plaza y fotografías finales.</p>

Fuente: elaboración propia en base a entrevistas y tarifario ASETUR 2019.

La venta directa y la promoción del producto turístico de Sibayo actualmente es realizada por los operadores turísticos como Condor travel, COLTUR TRAVEL, MARAVILLAS PERUANAS, etc. La ASETUR, por su parte, trabaja materiales de promoción, eventos y participación en ferias.

Es importante el apoyo de los medios de comunicación que, a raíz del surgimiento de la experiencia de Sibayo y su reconocimiento como destino de TRC, preparan reportajes para su difusión a nivel nacional. En cuanto a la infraestructura e instalaciones, se han realizado obras en convenio con el gobierno local y programas gubernamentales que directa e indirectamente benefician al sector turismo, como la construcción del puente de Paraccra, la piscigranja, el complejo turístico de la Momia Juanito, la implementación de las cocinas mejoradas, la construcción del campo ferial artesanal, entre otros.

En cuanto a la asistencia técnica y capacitación al inicio del proceso, estas se han dado gracias al apoyo de las ONG y del programa SIERRA SUR, con fondos concursables. Posteriormente, se han llevado a cabo con el financiamiento del gobierno local y del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo.

6.3. El Margen

En el año 2008, en reunión de ASETUR, se estableció el precio por el servicio de hospedaje de S/ 20,00, incluida la alimentación (desayuno, almuerzo y cena). Sin embargo, el servicio completo con las actividades era promocionado a turistas y agencias de viaje en dólares, a US\$ 20. Díaz (2016) concluye que

“...los principales impactos sociales y económicos producidos por el turismo en las familias de emprendedores turísticos son: el 100% de los emprendedores afirmaron que su segunda actividad económica principal es el turismo y que este, según el 80%, les genera un ingreso que fluctúa entre los 201 a 500 soles, siendo las actividades turísticas que generan más empleo la confección de artesanías y el hospedaje en las casas vivenciales; por lo que se puede concluir que los impactos económicos y sociales son beneficiosos para mejorar la economía familiar y el fortalecimiento de su cultura local.” (p. 79).

Para el año el año 2019, el tarifario establecía el precio por el servicio de hospedaje en S/ 35,00; la alimentación (desayuno, almuerzo y cena), un pago adicional de S/ 54,00 y el precio por las actividades se detalla en la Tabla 6.

Tabla 6. Costo por otros servicios por grupos hasta 25 pax

Actividad	Descripción	Costo S/
Visita al ecomuseo	Este servicio comprende la visita al centro de interpretación de la elaboración de artesanía a base de la fibra de alpaca, donde el visitante puede conocer y aprender este proceso.	80,00
Caminata con llamas	Circuito de dos horas, caminata con llamas, dos opciones: 1) Centro arqueológico de Paracra, momia de amaytera; 2) Circuito por el pueblo de Sibayo (mirador, puente colgante, templo).	80,00
Visita a estancia alpaquera	Aquí se puede conocer las actividades de pastoreo y esquilado de fibra de alpaca (horario 7 AM). Tiempo de Sibayo a la estancia: 20 minutos.	800,00
Noche de fogata	Actividad cultural donde el visitante puede participar de la danza y la música locales junto con las familias, y degustar la bebida típica de la zona (cortesía, una bebida).	150,00

Fuente: elaboración propia sobre la base de datos provienen del Tarifario 2019 ASETUR.

Claramente se nota el flujo económico generado por la actividad turística en la Tabla 7, donde se aprecia los ingresos generados por la actividad turística. Sin embargo, como afirma Cárdenas (2018),

“...económicamente el TRC es una forma de complementar la economía familiar y la mayoría de la población se dedica a sus actividades tradicionales de pastoreo, agricultura, pesca y minería. Si bien es cierto que los ingresos provenientes del TRC contribuyen a la economía familiar, no queda claro que esta situación sirva para determinar la incidencia de este factor sobre los niveles de pobreza, habida cuenta que estos ingresos son estacionales y la demanda varía constantemente.” (p. 259).

En definitiva, se puede evidenciar que la actividad turística es complementaria a las actividades económicas que desarrollan los pobladores de Sibayo y, en ese sentido, se generan también ingresos adicionales por concepto de prestación de servicios turísticos, que completan el ingreso familiar. Sin

embargo, no significa que estos puedan convertirse en una actividad económica principal que reemplace las actividades tradicionales a las cuales se dedican las familias, como la agricultura o la ganadería. Consideramos, no obstante, que el turismo representa una oportunidad de desarrollo personal y socioeconómico para los emprendedores y sus familias porque permite aprovechar los recursos propios de la zona y las características culturales de la población para ofrecer un servicio de interés para la demanda turística.

Tabla 7. Flujo económico 2011-2016

Año	Flujo de visitantes	Flujo económico (S/)
2011	199	13.370,00
2012	467	30.590,00
2013	236	13.859,00
2014	3.896	248.475,00
2015	1.170	77.956,00
2016	1.205	75.350,00

Fuente: elaboración propia sobre la base de datos proporcionados por el Programa de Turismo Rural Comunitario de MINCETUR.

Si bien es cierto que se han logrado avances significativos en la propuesta de TRC en el distrito de Sibayo a lo largo de estos años, la paralización de las actividades turísticas en la zona debido a la pandemia por COVID-19 ha generado algunos desafíos, como la adopción de la tecnología: la reactivación de los emprendimientos dependerá en parte de aprovechar la tecnología para comprender las necesidades, las tendencias de los viajeros, la creación y comercialización de experiencias innovadoras, haciendo uso de plataformas digitales con la finalidad de ser más competitivos. No obstante, es evidente también que existe una brecha digital, sobre todo en las zonas rurales del país, en cuanto al acceso y manejo de las herramientas digitales y recursos en línea. Esto supone realizar mayor esfuerzo en el desarrollo de estas habilidades y en la implementación de la infraestructura necesaria, siendo una labor primordial de las autoridades mejorar el acceso a estos servicios para poder aplicar herramientas de marketing electrónico que permitan posicionar y visibilizar el producto turístico de Sibayo.

7. Conclusiones

El análisis de los componentes de la cadena de valor de la experiencia de Turismo Rural Comunitario en el distrito de Sibayo evidencia el desarrollo favorable de la experiencia en el lapso de estos 15 años, lo cual la convierte en un referente de emprendimiento exitoso, como resultado de la integración de los esfuerzos de los diferentes *stakeholders* involucrados en la experiencia.

El distrito de Sibayo cuenta con gran variedad de recursos naturales y culturales gracias a su ubicación geográfica y a la cultura collagua que pobló el valle del Colca tiempo atrás. Si bien los descendientes de esta cultura han

mantenido costumbres y actividades económicas ancestrales, su población, como en la mayoría de zonas rurales, enfrenta problemas de inclusión, crisis económica, pérdida de identidad y débil valoración de los recursos que poseen. Ante esta situación, surgió la idea de incorporar el turismo como una actividad económica alterna que generara ingresos a las familias.

El turismo en el distrito es fruto del trabajo coordinado de varios actores, quienes han realizado acciones directas e indirectas para el fomento de la actividad turística, basados en las necesidades expresadas participativamente por la población local en sus diferentes reuniones y talleres. Los *stakeholders* de la actividad turística identificados pertenecen a la sociedad civil, al Estado y al sector privado; los conjuntos de estos actores han actuado de manera sinérgica para concretar la propuesta turística. El aporte profesional de los miembros de cada una de las instituciones involucradas fue muy importante en el desarrollo de esta nueva alternativa, con lo cual se logró una valiosa colaboración, principalmente en asistencia técnica, capacitación y financiamiento, que contribuyen, hasta hoy, acompañando el proceso de gobernanza en el distrito.

La voluntad política de la municipalidad ha sido fundamental para el desarrollo de la propuesta de TRC en el distrito. La autoridad local asumió un rol importante en la gestión del turismo, a partir de la elaboración de documentos como el Plan Estratégico de Desarrollo Distrital y el Plan de Desarrollo Turístico, que se convirtieron en herramientas guías que definieron el camino a seguir en materia turística, además del fortalecimiento de las organizaciones de base como ASETUR, que asignaron recursos para la ejecución de proyectos.

Los emprendimientos del distrito de Sibayo son liderados por mujeres, quienes han sido favorecidas con los beneficios que ofrece la actividad turística, como son los mayores ingresos, las capacitaciones e intercambio de experiencias y la posibilidad de trabajar en su lugar de residencia. Estas condiciones han permitido que las mujeres se empoderaran y fueran capaces de dirigir y administrar un negocio propio, lo que favoreció su autoestima, autonomía y desarrollo personal.

Actualmente el distrito es reconocido como un emprendimiento exitoso de Turismo Rural Comunitario a nivel nacional, lo que genera mayor confianza como proveedores de servicios para las agencias operadoras. Esto permite crear posibilidades de comercializar sus productos, mejorar la imagen del destino y posicionarse en el mercado.

La diversificación del riesgo y la necesidad de generación de ingresos adicionales en zonas rurales motivan la realización de actividades complementarias, como es el turismo. En Sibayo, los emprendedores han comprobado que esta actividad puede ser el motor que articule las demás actividades productivas tradicionales, como la artesanía, la pesca y la crianza de alpacas, a través del uso de productos de las actividades primarias incorporadas a la cadena de valor del Turismo Rural Comunitario.

Bibliografía

- Alvarado, J.; Nahuel, O. y Gil, L. (2017). *Fortalecimiento de la cadena de valor de turismo en Pedernales (República Dominicana)*. CEPAL. (Documento de Proyectos) <https://www.cepal.org/es/publicaciones/41644-fortalecimiento-la-cadena-valor-turismo-pedernales-republica-dominicana>
- Baldarrago, 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. <http://www.cies.org.pe/sites/default/files/investigaciones/turismo-y-desarrollo-economico-local-el-caso-del-canon-del-colca-en-la-provincia-de-caylloma-arequipa.pdf>
- Bidwell, S. (2011). *The development impact of rural tourism in Peru's Colca Valley: Linking grassroots and structuralist perspectives*. (Master Theses). Universidad Victoria de Wellington, Nueva Zelanda. <http://researcharchive.vuw.ac.nz/bitstream/handle/10063/1911/thesis%20.pdf?sequence=2>
- Boisier, S. (2005). Competitividad regional: conceptos básicos y aplicación de medición a las regiones chilenas. Departamento de Economía Aplicada. Universidad de Alcalá de Henares.
- Cárdenas, R. (2018). *El turismo rural comunitario y el desarrollo sostenible en el Valle del Colca, provincia de Caylloma, departamento de Arequipa*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa, Perú. <http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/8463/CHMcasar.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Coordinadora Rural. (2008). *Plan de desarrollo turístico de la Zona Alta de la Provincia de Caylloma 2006-2015*.
- Díaz, J. (2016). Evaluación del impacto del turismo rural comunitario en el desarrollo socioeconómico del distrito de Sibayo, Caylloma, 2015. (Tesis de licenciatura). Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa, Perú. <http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/3660/Thdisajs.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Gómez, G., Menoya, S. y Rodríguez, M. (2015). La cadena de valor como hilo conductor de la investigación en los destinos turísticos. *Avances*, 17(3), 239-249 <http://www.ciget.pinar.cu/ojs/index.php/publicaciones/article/view/81>
- Gollub, J., Hosier, A. y Woo, G. (2002). *Using cluster-based economic strategy to minimize tourism leakages*. World Tourism Organization.
- Grupo GEA, F. (2011). Plan de negocios para el desarrollo del producto turístico "Entrada al Colca por la ruta collagua - tour vivencial" micro-corredor Callalli, Sibayo, Tuti y Canocota. <https://www.slideshare.net/scalderonrivera/plan-de-negocios-callalli-sibayo>
- Guzmán, H.; Amaya, I. y Salazar, L. (2018). Responsabilidad social empresarial en turismo, un caso práctico en la cadena hotelera GHL. En J. A. Blanco (Comp.). *Diario de campo: resultados del desarrollo de métodos y técnicas de investigación. Tomo 1* (p. 18). Universidad Colegio Mayor de Cundinamarca Bogotá, Colombia.

- Kaplinsky, R. y Morris, M. (2002), *A handbook for value research*. Institute of Development Studies, Brighton. https://cris.brighton.ac.uk/ws/portalfiles/portal/151841/Understanding_Upgrading_Using_Value_Chain_Analysis.pdf
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2013). Plan de desarrollo turístico Sibayo 2013-2017. <https://es.slideshare.net/etribut/plan-estrategico-de-desarrollo-turistico-de-sibayo>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2015). *Memorial de turismo rural comunitario en el Perú*. <http://media.peru.info/koha/Memorial-Turismo-Rural-Comunitario-en-el-Peru.pdf>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2019). *Lineamientos para el Desarrollo del Turismo rural comunitario en el Perú*. https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/425542/R_M_N_402_-_2019.pdf
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2019). *Plan Estratégico Nacional de Turismo. PENTUR 2025*. https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/31487/22123_PENTUR_Final_JULIO2016.pdf20180706-19116-y07vnb.pdf
- Municipalidad Distrital de Sibayo. (2020). *Plan de desarrollo turístico local del distrito de Sibayo*, pp. 2021-2025.
- Naciones Unidas. (2020). *Informe de políticas: COVID-19 y la transformación del turismo agosto 2020*. https://www.un.org/sites/un2.un.org/files/policy_brief_covid-1GV9Jm2u7rmsCe65wKzPTw5jtS38n2tVEGi.pdf
- Padilla, R. (Ed). (2014). Fortalecimiento de las cadenas de valor como instrumento de la política industrial. Metodología y experiencia de la CEPAL en Centroamérica. CEPAL. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/43176/S20131092_es.pdf
- Porter, M. (2015). Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior. Grupo Editorial Patria.
- PROMPERU. (2014). Ministra Magali Silva presenta al Pueblo de Piedra de Sibayo en Arequipa como Nuevo Producto Turístico con inversión de S/. 5 millones. https://www.promperu.gob.pe/Repos/pdf_novedades/482014103318_352.pdf
- Proyecto de Desarrollo Sierra Sur. (2012). *Sistematización de experiencias. Turismo rural comunitario en Sibayo*. Asociación de Servicios Turísticos "Rumillakta" (ASETUR), Asociación de Artesanos Sumac Pally (AASUPASI), Asociación de Turismo Aventura (ASTUAR). http://americalatina.procasur.org/images/Rutas_realizadas/ASETUR_SIBAYO.pdf
- Pulido Fernández, M. de la C. (2014). *Metodología para la implantación de la gobernanza como herramienta de gestión de destinos turísticos*. (Tesis de doctorado). Universidad de Jaén, España. <http://ruja.ujaen.es/bitstream/10953/642/1/9788484398820.pdf>
- Song, H.; Liu, J. y Chen, G. (2013). Tourism value chain governance: Review and prospects. *Journal of Travel Research*, 52, 15-28 <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0047287512457264>