

# ALTERNATIVAS Y POTENCIALIDADES

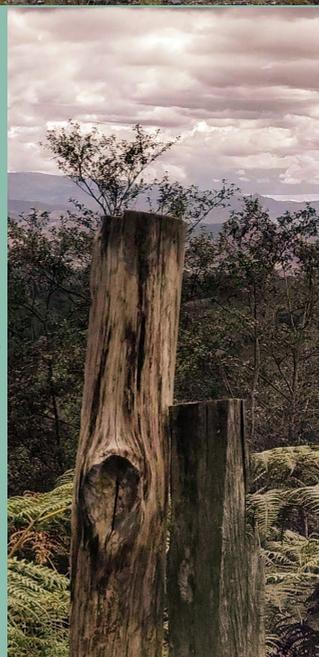
DE VALOR AGREGADO EN INICIATIVAS TURÍSTICAS DE TIPO COMUNITARIO:

Lecciones a partir del caso de la Sub Provincia del Alto Ricaurte (Boyacá)





Fotos: Macizo de Iguaque - Subprovincia Alto Ricaurte / Fuente: Vianini, Z. (2021)



# Alternativas y potencialidades de valor agregado en iniciativas turísticas de tipo comunitario:

Lecciones a partir del caso de la subprovincia del Alto Ricaurte (Boyacá)



**CONSEJO PROFESIONAL**  
de Administración de Empresas  
*Integridad, Servicio y Excelencia*



**Uptc**<sup>®</sup>  
Universidad Pedagógica y  
Tecnológica de Colombia



Alternativas y potencialidades de valor agregado en iniciativas turísticas de tipo comunitario. Lecciones a partir del caso de la subprovincia del Alto Ricaurte (Boyacá) / Alternatives and potential for added value in community-type tourism initiatives. Lessons from the case of the Subprovince of Alto Ricaurte (Boyacá)/ Dueñas Quintero, Diana María; Vianchá Sánchez, Zulma Hasbleidy; Fraile Benítez, Ana Mercedes; Castillo-Reina, Miguel Ángel; Pérez Martínez, Rosa Nely; Salamanca Merchán, Juan David; González González, Andrés; Ayala Suárez, Yesika Alejandra; Romero Benavides, Camila Andrea; Leidy Paola Ramírez Ávila. Tunja: Editorial UPTC, 2021. 112 p.

ISBN 978-958-660-538-0

ISBN Digital 978-958-660-539-7

1. Turismo comunitario. 2. Valor agregado. 3. Co-creación de valor. 4. Desarrollo Territorial. 5. Boyacá 6. Alto Ricaurte (DEWEY: Ciencias sociales 300 Desarrollo 300.14) (Thema JB - Sociedad y cultura: generalidades)



### Consejo Profesional de Administración de Empresas CPAE

Aurelio Mejía Mejía, Presidente  
Hugo Alexis García Balcázar, Consejero  
Javier de Jesús Moreno Juvinao, Consejero  
Norma Lucía Bonilla Londoño, Consejero  
Oscar Andrés Galindo Rodríguez, Consejero  
Carlos Andrés Carvajal Castaño, Consejero  
Olga Parra Villamil, Directora Ejecutiva

Primera Edición, 2021

500 ejemplares (impresos)

Alternativas y potencialidades de valor agregado en iniciativas turísticas de tipo comunitario. Lecciones a partir del caso de la subprovincia del Alto Ricaurte (Boyacá)

Alternatives and potential for added value in community-type tourism initiatives. Lessons from the case of the subprovince of Alto Ricaurte (Boyacá)

ISBN 978-958-660-538-0

ISBN Digital 978-958-660-539-7

Colección de Investigación UPTC N.º 216

Proceso de arbitraje doble ciego

Recepción: marzo de 2021

Aprobación: mayo de 2021

### Coordinación Técnica:

@Diana María Dueñas Quintero

### Autores Grupo CREPIB- UPTC

@ Diana María Dueñas Quintero  
@Zulma Hasbleidy Vianchá Sánchez  
@Ana Mercedes Fraile Benítez  
@ Miguel Ángel Castillo-Reina  
@ Rosa Nely Pérez Martínez  
@Yesika Alejandra Ayala Suárez  
@ Camila Andrea Romero Benavides

### Autores Grupo GISEDE- Uniboyacá

@ Juan David Salamanca Merchán  
@Andrés González González  
@Leidy Paola Ramírez Ávila  
© Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, 2021

### Rector UPTC

Óscar Hernán Ramírez

### Comité Editorial

Manuel Humberto Restrepo Domínguez, Ph. D.  
Enrique Vera López, Ph. D.  
Yolima Bolívar Suárez, Mg.  
Sandra Gabriela Numpaque Piracoca, Mg.  
Óscar Pulido Cortés, Ph. D.  
Edgar Nelson López López, Mg.  
Zaida Zarely Ojeda Pérez, Ph. D.  
Carlos Mauricio Moreno Téllez, Ph. D.

Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables

Escuela de Administración de Empresas

Centro de Investigación CENES

José Luis Cruz Vásquez

Grupo CREPIB

Mariana Palacios Preciado

### Editora en Jefe

Lida Esperanza Riscanevo Espitia, Ph. D.

### Coordinadora Editorial

Andrea María Numpaque Acosta, Mg.

### Corrección de Estilo

Isabel Cristina Trejos Velásquez

### Diseño Portada

María Camila París Carlos

### Diseño Editorial

Euler Enrique Nieto Bernal

### Fotografía

Mariana Barón Dueñas  
Zulma Hasbleidy Vianchá Sánchez  
Jorge Rozo - Turistiva

### Imprenta

Editorial JOTAMAR S.A.S.

Calle 57 N.º 3 - 39

Tunja - Boyacá - Colombia

### Editorial UPTC

Edificio Administrativo – Piso 4

Avenida Central del Norte 39-115

Tunja, Boyacá

comite.editorial@uptc.edu.co

www.uptc.edu.co

Libro financiado por el Consejo Profesional de Administración de Empresas (CPAE). Se permite la reproducción parcial o total, con la autorización expresa de los titulares del derecho de autor. "Los resultados de la investigación presentada en este documento son responsabilidad exclusiva de los investigadores autores y de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia (UPTC) y la Universidad de Boyacá." Este libro es registrado en Depósito Legal, según lo establecido en la Ley 44 de 1993, el Decreto 460 de 16 de marzo de 1995, el Decreto 2150 de 1995 y el Decreto 358 de 2000.

Libro resultado de investigación con SGI 2784

Citar este libro / Cite this book

Dueñas Quintero, D et al. (2021). *Alternativas y potencialidades de valor agregado en iniciativas turísticas de tipo comunitario. Lecciones a partir del caso de la subprovincia del Alto Ricaurte (Boyacá)*. Tunja: Editorial UPTC.

doi: <https://doi.org/10.19053/9789586605380>



Reserva natural El Nido de Águilas - Villa de Leyva / Fuente: Barón, M (2021)

## AGRADECIMIENTOS

Rector Universidad de Boyacá  
**Andrés Correal Cuervo**

**Facultad de Ciencias Administrativas y Contables**

Grupo GISEDE  
**Andrés González González**



Reserva natural Nido de Águilas - Villa de Leyva / Fuente: Barón, M (2021)

## Resumen

A pesar de los efectos negativos generados por la pandemia de COVID-19, el turismo de base comunitaria se constituye como una forma alternativa de crecimiento económico y desarrollo gracias a la integración de experiencias locales, así como del aprovechamiento y conservación de los recursos naturales, culturales y patrimoniales. Esta investigación se concentró en identificar los factores que agregan valor y cómo se involucran los actores que participan en esta clase de turismo. Se presenta un contexto teórico y estado del arte en las categorías de territorialidad, turismo comunitario, cadena y flujo de valor y procesos de co-creación de valor. Los resultados parten de la caracterización socioeconómica de la Subprovincia del Alto Ricaurte en Boyacá, el análisis de la oferta y la percepción de turista en los procesos de co-creación sobre la agregación de valor, lo que confirma la importancia del turismo comunitario como proceso de construcción colectiva que involucra diversos enfoques y conceptos frente a cómo se interpreta y cómo se maneja.

**Palabras clave:** Turismo comunitario, Valor agregado, Co-creación de valor, Desarrollo Territorial, Boyacá, Alto Ricaurte.

## Abstract

Despite the negative effects generated by the COVID-19 pandemic, community-based tourism is constituted as an alternative form of economic growth and development thanks to the integration of local experiences, as well as the use and conservation of natural resources, cultural and heritage. This research focused on identifying the factors that add value and how the actors involved in this kind of tourism get involved. A theoretical context and state of the art are presented in the categories of territoriality, community tourism, value chain and flow, and value co-creation processes. The results are based on the socioeconomic characterization of the Province of Alto Ricaurte in Boyacá, the analysis of the offer and the perception of tourists in the co-creation processes on the addition of value, which confirms the importance of community tourism as a process of collective construction that involves different approaches and concepts regarding how it is interpreted and how it is handled.

**Keywords:** Community tourism, Added value, Co-creation of value, Territorial Development, Boyacá, Alto Ricaurte.



# Sobre los autores

## Diana María Dueñas Quintero

Administradora de Empresas de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, magíster en Administración de la Universidad Nacional de Colombia y estudiante del Doctorado en Ciencias de la Educación RUDECOLOMBIA-UPTC. Actualmente investigadora y asesora del Centro Regional de Gestión para la Productividad y la Innovación de Boyacá – CREPIB y Grupo de investigación CREPIB-UPTC.

diana.duenas01@uptc.edu.co

diana.duenas@crepib.org.co

<https://orcid.org/0000-0002-1004-1290>

## Zulma Hasbleidy Vianchá Sánchez

Ingeniera de sistemas y computación de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, especialista en Calidad y productividad de la Universidad Autónoma de Colombia y magíster en Diseño y gestión de procesos de la Universidad de la Sabana. Actualmente candidata a doctora en Estudios Ambientales y Rurales de la Universidad Javeriana e investigadora asociada al Centro Regional de Gestión para la Productividad y la Innovación de Boyacá – CREPIB y Grupo de investigación CREPIB-UPTC.

zulma.viancha@crepib.org.co

<https://orcid.org/0000-0001-6371-9344>

## Ana Mercedes Fraile Benítez

Ingeniera industrial de la Universidad Libre de Colombia, especialista en Gerencia de proyectos de la Universidad de Boyacá, magíster en Dirección y administración de empresas de la UPTC. Actualmente docente de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD y profesional de apoyo del Grupo de Investigación CREPIB-UPTC.

mercedesfraile@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0001-9765-7823>

## Rosa Nely Pérez Martínez

Administradora de Empresas de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, especialista en Finanzas, magíster en Administración de la Universidad Nacional de Colombia y estudiante del Doctorado en Administración en la Universidad Autónoma de Querétaro (México). Docente de la UPTC e investigadora y asesora del Centro Regional de Gestión para la Productividad y la Innovación de Boyacá – CREPIB y Grupo de investigación CREPIB-UPTC.

nely.perez@crepib.org.co

<https://orcid.org/0000-0002-9299-1272>

## Miguel Ángel Castillo-Reina

Economista y magíster en Economía de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia. Actualmente investigador y consultor del Centro Regional de Gestión para la Productividad y la Innovación de Boyacá – CREPIB y Grupo de investigación CREPIB-UPTC.

miguelangel.castillo@uptc.edu.co

<https://orcid.org/0000-0002-9365-2467>

## Yesika Alejandra Ayala Suárez

Administradora de Empresas de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, actualmente asistente de investigación del Grupo de Investigación CREPIB-UPTC.

yesika.ayala@uptc.edu.co

## Camila Andrea Romero Benavides †

Administradora de Empresas de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, semillero de investigación del Grupo de Investigación CREPIB-UPTC.

## Juan David Salamanca Merchán

Administrador de Empresas Agropecuarias de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, magíster en Administración de la Universidad Nacional de Colombia. Actualmente docente y director de Posgrados de la Universidad de Boyacá. Investigador Grupo GISEDE – Uniboyacá.

juasalamanca@uniboyaca.edu.co

<https://orcid.org/0000-0001-8710-837X>

## Andrés González González

Administrador de Empresas Agropecuarias de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, magíster en Administración de la Universidad Nacional de Colombia, actualmente director de Investigación, docente de la Universidad de Boyacá e investigador del Grupo GISEDE.

agonzalezg@uniboyaca.edu.co

<https://orcid.org/0000-0002-0712-2612>

## Leidy Paola Ramírez Ávila

Administradora de Negocios Internacionales de la Universidad de Boyacá. Especialista en Derecho aduanero y del comercio exterior de la Universidad del Rosario, Candidata a Maestría en Administración de la Universidad de Boyacá. Actualmente coordinadora de planeación de la ESE Hospital Regional de Chiquinquirá.

leipaoramirez@uniboyaca.edu.co





Ecoaldea Cochahuaira – Gachantivá / Fuente: Leal, E (2021)

# Tabla de contenido

<b>Prólogo</b> .....	8
<b>Introducción</b> .....	10
<b>I Parte</b>	
<b>Orientaciones teóricas y contextualización</b> .....	13
1 Las dinámicas territoriales y su influencia en las iniciativas turísticas de tipo comunitario .....	14
2 Turismo de tipo comunitario: una mirada reflexiva de su composición y su relación con la competitividad .....	21
3 El enfoque de cadenas de valor en turismo. Reflexiones para destinos turísticos con gestión comunitaria.....	30
4 Flujo de valor y diseño de servicios turísticos de tipo comunitario .....	41
5 Co-creación de valor en turismo comunitario .....	48
<b>II Parte</b>	
<b>Alternativas y potencialidades de valor agregado en iniciativas turísticas de tipo comunitario. Caso subprovincia del Alto Ricaurte, Boyacá (Colombia)</b> .....	56
6 Enfoque metodológico de la investigación .....	57
7 Descripción de la zona de estudio: subprovincia del Alto Ricaurte en Boyacá (Colombia).....	61
8 Turismo de tipo comunitario en el Alto Ricaurte .....	66
9 Prácticas de co-creación de valor en turismo comunitario: un enfoque desde la demanda.....	76
10 Integración en el turismo comunitario en la subprovincia del Alto Ricaurte.....	89
11 Reflexiones acerca de las alternativas y potencialidades de valor agregado en iniciativas turísticas de tipo comunitario .....	93
<b>III Parte</b>	
<b>La administración en turismo. Breves apuntes para enseñar y aprender</b> .....	99
<b>Conclusiones y recomendaciones</b> .....	108

## Lista de tablas

Tabla 6-1	Sistemas de códigos y subcódigos elaborados para el análisis de la información .....	58
Tabla 6-2	Matriz de código (transcripciones de entrevistas) .....	59
Tabla 6-3	<i>Crossloading</i> (variables manifiestas) .....	60
Tabla 7-1	Número de habitantes en los municipios del Alto Ricaurte, 2018 .....	63
Tabla 9-1	Municipios frecuentados de la Provincia según el lugar de destino de los turistas .....	77
Tabla 9-2	Variables consideradas en el estudio .....	82
Tabla 9-3	Valoración del modelo .....	85
Tabla 9-4	Evaluación del modelo de medición (modelo externo) .....	85
Tabla 9-5	Validación de las hipótesis .....	86

## Lista de figuras

Figura 1-1	Relación entre resiliencia, dinámica y desarrollo territorial .....	17
Figura 2-1	El turismo de base comunitaria .....	22
Figura 3-1	Cadena de valor de un destino turístico .....	33
Figura 4-1	Proceso, diseño y desarrollo ISO 9000: 2015 .....	44
Figura 7-1	Ubicación de la Provincia de Ricaurte en Boyacá (Colombia) .....	62
Figura 7-2	Subprovincia del Alto Ricaurte en Boyacá, Colombia .....	62
Figura 7-3	Principales municipios turísticos de Boyacá .....	63
Figura 7-4	<i>Collage</i> de atractivos turísticos en los municipios del Alto Ricaurte .....	64
Figura 8-1	Nube de palabras. "Lo atractivo del Alto Ricaurte" .....	68
Figura 8-2	Nube de palabras. "Lo más valorado de las iniciativas comunitarias" .....	69
Figura 8-3	Museo del Fósil, Villa de Leyva .....	72
Figura 8-4	Ruta Acuña .....	72
Figura 8-5	Elkin Forero, el "Poeta Boyaco" y socio de Turistivá .....	73
Figura 8-6	Nube de palabras. "Lo desagradable del Alto Ricaurte" .....	74
Figura 8-7	Criterios que aportan a la oferta de valor en turismo comunitario .....	75
Figura 9-1	Caracterización de la muestra .....	76
Figura 9-2	Preferencias en el momento de elegir el destino .....	78
Figura 9-3	Organización de la visita para el destino .....	78
Figura 9-4	Aspectos relevantes al momento de acceder al servicio .....	79
Figura 9-5	Nube de palabras. "Situaciones que han generado malestar en el desarrollo de las actividades turísticas" .....	80
Figura 9-6	Elementos que aportan valor y son recomendados por los turistas .....	81
Figura 9-7	Realización de actividades durante la pandemia .....	82
Figura 9-8	Modelo propuesto .....	83
Figura 9-9	Modelo final estimado .....	87



# Prólogo

Por: Olga Parra Villamil  
Directora Ejecutiva, Consejo Profesional  
de Administración de Empresas – CPAE

El sector del turismo en Colombia representa un ingreso relevante para la economía. Así lo demuestran las cifras de los últimos años. Para 2019 el sector registró un crecimiento del 3,8 %, superior al 3,3 % del agregado de todos los sectores de la economía (CITUR, 2020).

El turismo y el desarrollo sostenible se están convirtiendo cada vez más en un tema prioritario para el desarrollo turístico en el mundo. Las comunidades locales, siguiendo los principios de este enfoque, juegan un papel preponderante en el proceso de gestión empresarial y captura de valor del ecosistema, que mediante una evolución única parece estar ligada a la conjugación de las capacidades internas y elementos del contexto que magnifican los beneficios de la población.

De esta manera, logra identificar fortalezas y capacidades para mejorar las condiciones de vida de actores locales a partir del impulso de las actividades que determinen un propósito productivo y competitivo, hace que el turismo cobre relevancia en el sentir de la comunidad, favoreciendo, tanto las finanzas familiares, como la economía regional y no menos importante, la preservación de sus recursos con alta valoración en el territorio.

Haber logrado desde el Consejo Profesional de Administración (como entidad que protege y propende al ejercicio ético de la Administración de empresas, Administración de negocios y demás denominaciones aplicables) apoyar esta publicación, que recoge resultados de investigación en la subprovincia del Alto Ricaurte en el departamento de Boyacá, da cuenta del compromiso de nuestra institución por encontrar alternativas y potencialidades de valor agregado en iniciativas turísticas de tipo comunitario a partir de las dinámicas territoriales y su influencia en las iniciativas turísticas, resaltando la resiliencia poblacional, las dinámicas territoriales frente al turismo y los rasgos distintivos del turismo comunitario.





Museo Comunitario El Fósil - Villa de Leyva / Fuente: Vianchá, Z (2021)

Indiscutiblemente este libro es un aporte en la comprensión de un sector dinámico y prometedor, como lo es el turismo de base comunitaria, que competitivo y sostenible, contribuirá al desarrollo local en el mercado, con una promesa de valor diferenciada y enmarcado en los objetivos de desarrollo sostenible.

Por tanto, se invita a trasegar por este libro, producto de un esfuerzo coordinado por académicos investigadores de dos universidades de la región de centro oriente, donde hallarán desde el enfoque de cadena de valor, la forma en que los destinos turísticos con gestión de base comunitaria diseñan sus servicios y agregan valor.

Lo anterior ha sido sistematizado por los investigadores mediante la interacción y el aprendizaje en campo, donde analizaron las dinámicas de las actividades de turismo comunitario, desde el enfoque de la oferta y su relación con la percepción de la demanda de las actividades turísticas. Entre tanto, para evaluar la percepción de la generación de valor, los autores aplicaron una encuesta a más de 200 personas que manifestaron haber realizado actividades turísticas en la subprovincia del Alto Ricaurte.

Sin lugar a dudas, las reflexiones acerca de las alternativas y potencialidades de valor agregado en las iniciativas turísticas de tipo comunitario que contiene este libro entregan un conocimiento práctico para la administración y gestión turística. A futuro, quizá de muy corto plazo, tendrán que fortalecerse las habilidades blandas y capacidades para la virtualidad pues estos entornos digitales, cada vez de uso más extendido, demandan una buena gestión para ser más competitivos.

## Bibliografía

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo República de Colombia. Centro de Información Turística-CITUR. (2021). Estadísticas Nacionales - Económicas - PIB. En: [http://www.citur.gov.co/estadisticas/df\\_pib/porcentual/45?t=1#gsc.tab=0](http://www.citur.gov.co/estadisticas/df_pib/porcentual/45?t=1#gsc.tab=0) © MINCIT - CITUR (25/06/2021)





Encuentro de intercambio de experiencias Turistivá y EcoZetaquirá / Fuente Roso, J (2021)

# Introducción

El turismo se ha convertido en una estrategia de desarrollo para diversas regiones. Incluso la Organización Mundial del Turismo (OMT, UNWTO por sus siglas en inglés) proyectaba un crecimiento del 3 – 4 % para 2020. Sin embargo, la llegada de la pandemia por COVID-19 ha generado un impacto significativo que se refleja en un descenso a nivel mundial del 56 % a mayo de 2020 (UNWTO, 2020). Esta situación dejó al descubierto la vulnerabilidad del sector a procesos que limitan la conectividad y su estrecha relación con la globalización e integración mundial. Estas condiciones muestran la transversalidad del sector al afectar, de manera directa e indirecta, territorios y economías nacionales y la necesidad de contar con modelos alternativos de turismo, con experiencias locales y modelos de proximidad.

Para comprender la dinámica de valor en servicios, se consideró trabajar con el sector del turismo por su relevancia en el desarrollo regional además del interés en comprender la interacción entre los actores que lo conforman. De otra parte, surge el interés de fortalecer los procesos de investigación aplicada y su articulación con las necesidades reales de las organizaciones, función sustantiva de las instituciones de educación superior en las cuales es necesario integrar a las líneas de investigación las situaciones reales del entorno, con respecto a la pertinencia de la academia en las regiones donde realiza su labor.

Los destinos con gestión de tipo comunitario forman parte de estos modelos alternativos, caracterizados por el hecho de que el surgimiento, propiedad, organización, gestión, operación, control, distribución de beneficios y obligaciones está en manos de comunidades locales, que tienen como motivación principal la solidaridad, un fuerte capital social y la posibilidad de mejorar los espacios de participación. Hoy en día, la prestación de este tipo de servicios tiene un peso importante en la economía de las regiones por su vinculación a las dinámicas locales.

El análisis de dicho comportamiento desde la academia se establece por la necesidad de reconocer cómo desde el conocimiento científico y técnico, es posible proponer alternativas que mejoren las condiciones de las comunidades. Por su importancia, se debe fortalecer el uso de herramientas que permitan identificar la generación de valor y cómo el contexto donde se desarrolla la actividad es determinante para su sostenimiento.

Actualmente, las formas de valoración del flujo de valor y/o de las actividades que aportan valor a servicios como el turismo comunitario se relacionan específicamente con la construcción de la cadena de valor, pero no se identifican variables que en su momento son decisivas y pueden validar la efectividad de los servicios ofertados. Es así como en el marco del turismo comunitario surgen una serie de discusiones en contravía de lo que establece la competitividad desde el enfoque de la globalización, respecto al uso de variables e indicadores. Ello puede afectar el modo en que se concibe una comunidad que finalmente se está construyendo económica, social y culturalmente o en el modo de aportar valor en este tipo de actividades. Si bien se busca un mayor ingreso y



una mayor efectividad desde la forma como se oferta el servicio para que realmente le ofrezca una experiencia diferente al turista, hay que establecer o identificar variables que permitan la valoración del flujo de valor desde otras ópticas y entienda el contexto donde se adelantan dichas actividades.

La contribución de esta investigación radica en la importancia de identificar capacidades para mejorar las condiciones de vida de actores locales mediante el desarrollo de actividades turísticas, comprendiendo que el propósito de estas no necesariamente se relaciona con fortalecer aspectos de la competitividad vista desde el entorno globalizado, sino con el sentir de la comunidad con respecto a la preservación de los recursos con alta valoración en su territorio; en ese sentido, se identificó que además el turismo, según su alcance, puede constituirse en una amenaza para la sostenibilidad de los territorios. En consecuencia, en la formación de Administración de Empresas, la generación de capacidades en el reconocimiento de las necesidades propias de las poblaciones resulta imperiosa para el desarrollo de propuestas desde la gestión que, efectivamente, cumplan con los propósitos y las necesidades de cada territorio.

Desde el enfoque del valor agregado en el turismo, se aborda el análisis de las condiciones como se ofertan los servicios y su relación con elementos que desde el turismo comunitario resultan relevantes, como aspectos sociológicos e inclusive antropológicos. Estos criterios son determinados por los prestadores de servicios turísticos y permiten identificar el alcance específico de la oferta y la percepción del turista sobre los atributos y atractivos, además de la forma de relacionamiento en procesos, en las que necesariamente debe estar integrada la comunidad y que contribuyen a la resolución de problemas sociales a partir del conocimiento local y el de los turistas.

Por lo anterior, el turismo de tipo comunitario involucra las necesidades sociales y encuentra alternativas para que las personas interesadas en el mejoramiento de las comunidades puedan llevar a cabo experiencias en la valoración de los saberes tradicionales y el patrimonio de cada territorio aportando desde sus propias motivaciones. En los procesos de co-creación de valor existen elementos que es necesario reconocer e intercambiar entre los diversos actores que participan de este proceso, como: saberes, prácticas culturales y el modo en el que el turista agrega valor y hace que su experiencia sea única y puede llegar a ser referenciada por otros.

Esta investigación se propuso identificar cuáles son los factores que agregan valor a dicha actividad y cómo intervienen los actores que participan en la misma. Se comparten los resultados desagregados en tres secciones: la primera, expone la valoración del estado de arte y el marco teórico de las categorías de análisis establecidas y en el que los autores desde su experiencia presentan los elementos vinculados con las condiciones del territorio, visto a partir de criterios como: el desarrollo endógeno y el desarrollo local, la valoración de la cadena y el flujo de valor en turismo comunitario y los criterios centrados en el diseño de servicios. Adicionalmente, desde el *marketing* relacional se describe cómo son las relaciones en procesos de co-creación de valor en turismo, su vinculación con *stakeholders* o grupos de interés, así como las actividades identificadas en la cadena de valor.

La segunda sección analiza las condiciones del turismo comunitario en la subprovincia del Alto Ricaurte en Boyacá, con el enfoque de la agregación de valor. Empieza con la caracterización socioeconómica de la provincia, para lo cual se toman elementos de los planes de desarrollo departamentales, en informes o estudios relacionados con el turismo comunitario; en cuanto a la oferta sobre la agregación de valor, se retoman los elementos que para los actores vinculados a esta actividad y respondieron a esta investigación, confirman la importancia del turismo comunitario como proceso en construcción que abarca diferentes enfoques o conceptos sobre su interpretación y manejo.

En ese sentido, se espera que la investigación aporte a una visualización más amplia de los elementos que se deben considerar desde los servicios, en la creación o el flujo de valor y la importancia de este tipo de conceptos y sus alcances en la formación de los profesionales en Administración de Empresas.

## Referencias bibliográficas

UNWTO. (2020). *International Tourism and COVID-19*. Recuperado abril de 2021 de <https://www.unwto.org/international-tourism-and-covid-19>





Ana Lucia Reyes - Ruta de la lana - Villa de Leyva / Fuente: Vianchá, Z (2021)



## I Parte

# Orientaciones teóricas y contextualización

Es común en el entorno comprender cómo se agrega valor a productos desde sus procesos y cadenas de suministro, al analizar principalmente las empresas de manufactura. La globalización trajo consigo nuevas formas en el intercambio comercial de los productos, que implican la especialización de elementos en las cadenas de suministro y el desarrollo de procesos que involucraran la innovación y el desarrollo tecnológico por las necesidades, deseos y expectativas de los clientes y/o consumidores. Lo anterior promovió el fortalecimiento de los servicios como elementos determinantes en las cadenas de valor industriales, además de los relacionados con servicios orientados al ocio, el descanso y el bienestar de la población como el turismo.

Este cambio de paradigma llevó a que los sectores centrados en servicios como el turismo produjeran modificaciones en el comportamiento de los consumidores y, a su vez, en la forma de concebir o determinar su impacto en los territorios. Al comprender el alcance de este tipo de servicios en las economías regionales, es necesario interpretar las dinámicas, ideas o iniciativas de las comunidades encaminadas a su mejoramiento, es decir, contar con un marco de referencia que dé cuenta de constructos teóricos para analizar la generación de valor en servicios de tipo comunitario.

Con base en este planteamiento, se desarrollaron cuatro categorías de análisis: las dinámicas territoriales que parten de la teoría del desarrollo endógeno que involucra el reconocimiento de las capacidades y dinámicas propias de los territorios para su sostenibilidad. Asimismo, se consideran elementos del capital social sobre los fundamentos sugeridos por Albuquerque (2004) que resaltan "la importancia de la movilización y participación de los actores locales; supone la construcción de capital social comunitario que, a su vez, requiere el fomento de la cultura proactiva y emprendedora, alejada de la lógica dependiente del subsidio" (p. 163).

La segunda categoría se relaciona con el turismo comunitario como sujeto de estudio, comprendiendo que forma parte de la dinámica propia de una actividad productiva local. Se establece su relación con la sostenibilidad como alternativa a la pobreza, el aprovechamiento de los elementos distintivos de este tipo de turismo afines a los recursos naturales, el patrimonio y el territorio, como su aporte a la salvaguarda de sus saberes y actividades tradicionales.

La tercera categoría tiene que ver con el enfoque de cadenas y flujo de valor y su relación con la gestión de servicios de tipo comunitario. Viachá y Fraile, en sus respectivos capítulos, exponen la forma como se analizan e interpretan las cadenas de valor en servicios turísticos, los elementos que difieren en su vinculación con el desarrollo local y la gestión comunitaria, así como sus posiciones y puntos en desacuerdo sobre el impacto negativo del turismo en el desarrollo local.

Desde el enfoque de la co-creación de valor como última categoría, se hace referencia a las actividades donde el valor se crea a través de la integración recíproca entre clientes y oferentes; se soporta en el enfoque del marketing relacional y stakeholders, que reconocen elementos en el desarrollo de la experiencia como aporte en la gestión de los servicios ofertados en el turismo comunitario desde la percepción del cliente.

### Referencias bibliográficas

Albuquerque Llorens, F. (2004). Desarrollo económico local y descentralización en América Latina. *Revista de la CEPAL*, (82).



# 1. Las dinámicas territoriales y su influencia en las iniciativas turísticas de tipo comunitario

Juan David Salamanca Merchán  
Andrés González González

La creación de ventajas competitivas en el sector turismo se ha centrado en elementos innovadores en la prestación de los servicios, lo cual genera un impulso que promueve el mejoramiento de estructuras organizativas. Para el caso específico del turismo de tipo comunitario presente en varios territorios, el desarrollo de ventajas competitivas se soporta en la sinergia entre sus habitantes con objetivos comunes principalmente sociales y económicos, la valoración de sus recursos y la protección del patrimonio material e inmaterial.

Pese a ser una consideración obligada cuando se habla de la competitividad velar por los intereses de las poblaciones, su evaluación en el contexto de una actividad económica, por lo general, desconoce las particularidades de cada territorio, tendiendo a generalizar los intereses de los diferentes agentes presentes. Vázquez-Barquero (2001) en su publicación acerca de la política de desarrollo económico local en América Latina, se refiere a este hecho en la relación presente en los territorios entre empresas, instituciones y sociedad local representada en sus estructuras familiares, su cultura y valores, los cuales determinan los procesos de desarrollo local y aportan a la consolidación de capacidades.

Para esta investigación, se pretende proporcionar una mirada desde la perspectiva de las dinámicas territoriales como determinante de la competitividad en el turismo de tipo comunitario en las regiones; para tal fin, se consideran la resiliencia y su papel en el desarrollo de las dinámicas territoriales, en contraste con las acciones económicas y los movimientos demográficos.

Con el propósito de entender los diferentes enfoques y definiciones del territorio, se describe el estado del arte del papel del territorio en el turismo comunitario, identificando características y potencialidades de dicha actividad expresadas en términos de sostenibilidad y desarrollo sustentable, resaltando los conceptos de patrimonio, marca de origen, área y desarrollo, entre otros, como generadores de ventajas competitivas para los territorios y las comunidades que desarrollan la actividad económica del turismo.

## Territorio, resiliencia y dinámicas territoriales

El desarrollo y/o mejoramiento de estructuras organizativas presentes en territorios específicos integrados a partir de una geografía compleja, formada por ciudades y características socioculturales, puede incidir particularmente en que los actores vinculantes sean receptivos a la influencia de la tecnología y el conocimiento desde la perspectiva de producción, uso y difusión (Abernathy y Clark, 1985).

Si bien el territorio es el espacio físico donde confluye el significado de la vida social, determina los procesos productivos, la interacción entre individuos y los estilos de vida de los integrantes de las comunidades. Así mismo, según el significado dado por Luukkonen y Moilanen (2012), este define la cohesión entre los actores que da las características propias al sistema, al determinar las dinámicas territoriales y extraterritoriales del sector. Por ello, es básico analizar las motivaciones de los individuos y grupos de interés en el posicionamiento de sus actividades socioeconómicas dentro de la comunidad y el territorio, las cuales son originadas desde la colectividad como factor determinante en el posicionamiento de los destinos turísticos.

Por consiguiente, la cohesión territorial tiene como características la proximidad vinculada con la cercanía geográfica y la intensidad de los flujos de comercio, la innovación tecnológica y la competitividad (Geldes y Felzensztein, 2013), dado que el posicionamiento espacial permite identificar oportunidades, ventajas comparativas sobre la base de que los nuevos vínculos desarrollados entre los agentes conducen a la formación de



redes de conocimiento, que resultan indispensables en el proceso de innovación por parte de las empresas. Para Núñez y López (2015), el aprendizaje colectivo repercute de manera directa en la producción y transmisión de conocimiento a los sectores productivos que desarrollan actividades económicas presentes en el territorio.

Al considerar el turismo como actividad económica desarrollada en espacios geográficos con características específicas de cada territorio donde interactúan las empresas con la comunidad, surge la necesidad de estudiarlas como dinámicas territoriales, las cuales, según Saltos Abril (2015), definen los roles que asumen los agentes e instituciones dentro del territorio, como resultado de la influencia de factores endógenos y exógenos que están mediados por el acceso al capital.

Entonces, es importante abordar el estudio de la dinámica territorial desde el desarrollo individual de los agentes, interpretando el papel del individuo en el sistema social. Para Sánchez-Zamora et al. (2016) el desarrollo individual de los agentes tiene componentes genéticos, biológicos y sociales, de esta manera se interpreta el papel del individuo en el sistema social, al integrar su desarrollo individual al de la comunidad; la interacción entre los agentes hace que funcione el territorio bajo una estructura de sistema, sin determinar su conducta ni comportamiento, comprendiendo que cada contexto es particular, concluyendo que la interacción de los individuos hace que el territorio como sistema perdure y evolucione o desaparezca.

Es así como los actores territoriales son determinantes en el proceso de construcción social, definen la estructura del territorio por su capacidad de direccionar el desarrollo mediante interacciones conjuntas e internas (Colletis-Wahl y Pecqueur, 2001), y está delimitado por las instituciones y vocación productiva de los mismos.

De igual manera, el territorio se caracteriza por ser un espacio geográfico donde convergen sistemas naturales y artificiales; es una zona donde las relaciones de poder y dominio rigen el proceso de construcción social al determinar la identidad y pertenencia de los individuos a una comunidad específica, es así que el marco espacial es quien demarca la soberanía territorial pública y privada. El territorio aparece entonces como una «arquitectura», con independencia de los recursos en específico que puedan ser utilizados (Ortega Valcárcel, 2018). Esta postura es enriquecida por Velásquez (2012), quien postula que el territorio es el “resultado de la representación, construcción y apropiación social” (p.8) donde se comparten aspectos históricos, culturales, políticos, económicos y sociales por parte del sistema.

Al estudiar las dinámicas de los territorios, se identifican limitantes en los cambios en la organización territorial, las fuerzas que los provocan y que los obligan (Brunet et al., 1992). De esta manera, el término resiliencia cobra relevancia desde una dimensión geopropectiva, por entender el comportamiento de un territorio ante las



Blanca Sierra en Apicarranga – Ráquira / Fuente: Sierra, B (2021)



perturbaciones que lo impactan a largo plazo. Es así que la competencia de la comunidad para adaptarse al cambio forma parte de un proceso multidimensional, establecido por su contexto espacial y por factores vinculados con su potencial adaptativo y la anticipación de escenarios futuros, que permiten además evaluar su capacidad de evolución sobre eventualidades existentes en el entorno.

En consecuencia, la resiliencia es "la capacidad del territorio para soportar presiones externas manteniendo sus atributos estructurales y funcionales, al responder positivamente ante los cambios externos" (Sánchez-Zamora et al., 2014, p. 106). Las dimensiones determinantes de la resiliencia territorial están definidas por la resistencia a los cambios catastróficos, la capacidad de restablecimiento del territorio, así como por la posibilidad de reorientarse y renovarse. Por consiguiente, el concepto de dinámica territorial abarca comportamientos resilientes evidenciados mediante acciones económicas y cambios en el comportamiento demográfico en un área geográfica específica, los cuales inciden de manera directa en el entorno, en las características territoriales y en los comportamientos culturales de la comunidad.

Entre tanto, para Hinojosa et al. (2011) las dinámicas territoriales son entendidas como: "El proceso de cambio continuo orientado a una triple condición de crecimiento, inclusión y sostenibilidad ambiental" (p.1). En esta misma línea Schejtman y Berdegué (2004), afirman que el conocimiento resultado de los procesos de cambio en las estructuras económicas, sociales, culturales, institucionales y políticas de los sistemas territoriales es el precursor del desarrollo de habilidades necesarias para el crecimiento, inclusión social y sostenibilidad de las comunidades. Siendo la interacción de sus agentes la que define las dinámicas territoriales en un proceso resiliente (p. 3).

Entonces, elementos como "...el empleo rural, la pobreza, las migraciones, la producción agropecuaria, distribución y consumo de bienes y servicios, las relaciones de género, la tenencia de la tierra, la seguridad alimentaria, las luchas de los movimientos campesinos" (Laínez, 2012, p. 43), son algunas de las dinámicas territoriales que impactan en la geopropectiva rural y, por lo tanto, deben ser analizadas y atendidas por los diferentes agentes presentes en el territorio con el fin de asegurar su adecuada gestión en pro del desarrollo socioeconómico, a partir de procesos endógenos que involucren a todos los agentes del sistema territorial, en un sumario resiliente que garantice la supervivencia y evolución de las comunidades a largo plazo

## Dinámicas territoriales y turismo

La vinculación del concepto de territorio y dinámicas territoriales establece la forma como interactúan los sujetos en el ámbito geográfico cercano. Para Sánchez-Zamora et al. (2014), las dinámicas territoriales se caracterizan por la integración de tres dimensiones: el crecimiento económico, la integración social y la sostenibilidad en el uso de los recursos, que son empleados como agentes de transformación y cambio, y no pueden ser medidas de manera exclusiva en términos económicos.

Es así como el reconocimiento de fenómenos sociales genera las competencias necesarias en el interior de las comunidades para el desarrollo territorial promovido desde procesos de resiliencia y su progreso de manera integral, por su capacidad de respuestas a situaciones emergentes negativas e inesperadas. La resiliencia dota a las comunidades de la capacidad de responder a estos impactos en un entorno altamente cambiante. Por tal razón, debe ser fomentada en el ámbito de las dinámicas territoriales, de manera propia por las comunidades a fin de lograr el crecimiento sostenible a largo plazo.

El estudio de las dinámicas territoriales plantea una estrecha relación con la resiliencia territorial y aparece como un concepto emergente, que permite estudiar el proceso de toma de decisiones dentro del sistema complejo denominado «territorio», que posee dimensiones de tipo organizacional, social, económico y ecológico, entre otras y hace posible el análisis de la capacidad de adaptación al cambio de los integrantes de una comunidad determinada.

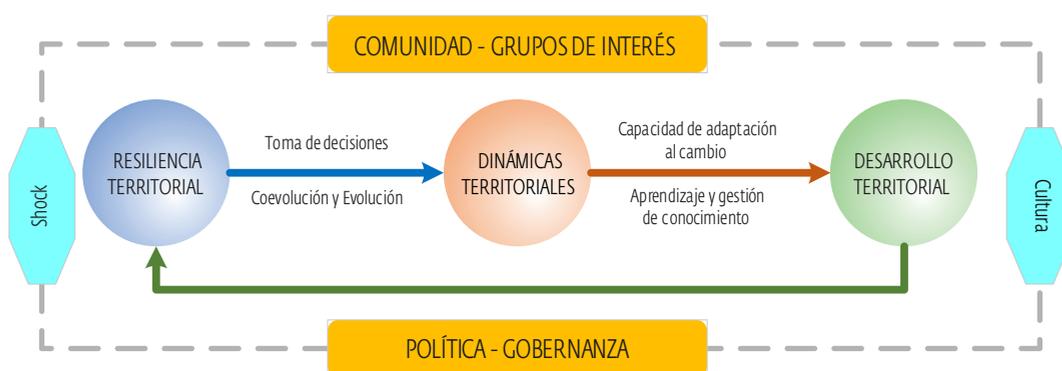
La adaptación en un territorio como sistema complejo contiene principios entrópicos, por la identificación de comportamientos de transformación constante que implican caos y desorden. Entonces la resiliencia territorial como lo indican Brunetta et al. (2019), es la manifestación de procesos de mejora continua dentro de



los sistemas, al generar nuevo conocimiento y de manera simultánea la capacidad de transferencia de este a los integrantes de la comunidad presentes en el territorio, lo que fortalece a los agentes involucrados y motiva la mutación de capacidades para la adaptación de la comunidad frente a situaciones contingentes, al originar procesos de evolución y coevolución de los individuos que interactúan dentro del sistema complejo, considerando que la ocurrencia de estos procesos es continua y dinámica.

Al abordar la perspectiva de coevolución, los aspectos culturales deben fomentar la rápida apropiación del cambio; primero bajo el paradigma de la resiliencia, entendiendo sus diferentes interpretaciones y nociones, para luego entenderla como un fenómeno social que forma parte de los elementos que se deberán desarrollar dentro de la gobernanza y planificación de soluciones en los territorios, con una visión de mediano a largo plazo y multidimensional de responsabilidad de parte de la comunidad, que permita asumir a los agentes involucrados el rol de autogestores del mejoramiento de sus dinámicas y desarrollo territorial.

**Figura 1-1** Relación entre resiliencia, dinámica y desarrollo territorial



*Nota* . Elaboración propia de acuerdo con los autores. En la figura se determina una relación directa entre la resiliencia territorial, que implica un proceso para la toma de decisiones y establece la coevolución de las dinámicas en capacidades de adaptación al cambio, mediante la transferencia de conocimiento y procesos de aprendizaje donde intervienen diferentes grupos de interés involucrados en el sistema. El propósito es lograr la integración cultural por parte de los agentes del territorio, en una visión hacia el futuro, plasmada en un modelo de gobernanza y una política de planeación territorial adecuada al contexto y temporalidad

El turismo en el contexto de las dinámicas territoriales es definido como una actividad que requiere recursos y produce crecimiento económico en los territorios, al ser desarrollado por los agentes de la comunidad. También, es considerado un promotor de mutaciones o transformaciones de roles e interacciones sociales en el territorio. De esta manera y según lo expuesto por Civitaresi y Del Valle Colino (2019) se derivan varios cuestionamientos en lo referente a vulnerabilidad y resiliencia, aplicada a la actividad turística en comunidades:

¿Cuán sostenible es un modelo con estructura productiva intensiva en el uso de recursos naturales? ¿Cuál es el grado de vulnerabilidad del territorio y sus residentes frente a fenómenos adversos diversos? ¿Qué capacidad de adaptación y/o reconversión tienen y/o deberían tener los distintos colectivos de actores locales? ¿Se trata de un territorio resiliente? (p. 42).

Es evidente que el manejo dado por las comunidades asentadas en un territorio al desarrollo de la actividad turística es complejo y está determinado por los múltiples actores involucrados en su contexto particular. Por tal motivo, se recomienda abordarlo desde las fases de desarrollo que comprenden el crecimiento, la conservación, la crisis y la reorganización interna de las comunidades, además de responder a fenómenos externos que impactan el territorio, acentuando la naturaleza cambiante y dinámica del sistema. En el caso de las comunidades pequeñas dedicadas al turismo, como lo afirman Bristow et al. (2020) este ciclo es relevante por el





Reserva natural El Nido de Águilas - Villa de Leyva / Fuente: Barón, M (2021)

aprovechamiento de los recursos naturales, como atractivos turísticos que pueden deteriorarse en el tiempo por la afluencia de visitantes poniendo en riesgo la supervivencia del sistema. Es así como la sustentabilidad en el uso de estos recursos es fundamental en todas las fases de desarrollo territorial para la competitividad de la actividad a largo plazo.

En el contexto del turismo comunitario, las dinámicas territoriales cobran importancia por la necesidad de establecer un equilibrio entre el desarrollo económico y la protección del ambiente, preparando a la comunidad a cambios graduales o súbitos, por medio de la resiliencia y la apropiación de valores culturales, que integran a las actividades turísticas en la cotidianidad de los agentes participantes. Lo anterior sustentado en el desarrollo económico local desde dos principios: en el primero, la comunidad es el eje del desarrollo de recursos humanos, sociales y físicos; en el segundo, la base para alcanzar el desarrollo son los recursos autóctonos, que gestionados pueden crear atributos aprovechados por la comunidad al dotarla de poder económico para controlar su propia visión de progreso (Blakely y Milano, 2001).

Como consecuencia, las acciones de protección que garantizan la sustentabilidad son adoptadas en planes estratégicos o de desarrollo territorial, que involucran los grupos de interés en la gestión de los destinos turísticos por la explotación de recursos naturales y culturales. De parte de la comunidad, es una actividad en la que todos los involucrados deben participar en la toma de decisiones sobre su uso y protección (Civitaresi y Del Valle Colino, 2019). Ello aporta al fortalecimiento del tejido social al promover la interacción de sus actores, por medio de la mejora de sus capacidades de aprendizaje, autogestión y adaptación como parte del desarrollo del proceso resiliente que es integrado como valor, por cultura de la comunidad arraigada en el territorio y dedicada al turismo.



Así, el desarrollo territorial es definido por mutaciones sociales dentro del sistema constante de evolución. Para Redondo y De Sola (2010), estos cambios permiten a todos los actores hallar soluciones satisfactorias a las problemáticas de su contexto sociocultural y geográfico, con características innovadoras en contraposición a los ejercicios productivos de la economía tradicional. Esto se logra gracias a la integralidad en la gestión territorial, que contiene criterios económicos y socioculturales bajo una visión humana e interdisciplinar.

Con el fin de alcanzar la sustentabilidad y sostenibilidad, en el año 2015, la Organización de las Naciones Unidas (ONU) adopta los Objetivos de Desarrollo Sostenible, que integrados a la política pública de muchas naciones buscan repercutir en lo regional y local de manera directa y positiva, sobre necesidades concretas identificadas en los territorios. La principal corriente acoge al desarrollo endógeno y sus principios como la alternativa adecuada en el uso de los recursos propios, a través de la innovación y gobernanza como promotoras del desarrollo territorial para la construcción de un futuro inclusivo, sostenible y resiliente en pro del bienestar social del ser humano.

Las dinámicas territoriales están determinadas por el impacto de un amplio abanico de variables territoriales que las definen. Sánchez-Zamora et al. (2016) identifican tres elementos básicos en el territorio: recursos, actores y acuerdos institucionales, que son decisivos en los procesos de cambio y orientan su evolución, al ser parte de una construcción social determinada por las relaciones dinámicas y cambiantes en el tiempo de los actores dentro de las comunidades, siendo su propósito la valorización de los recursos territoriales por medio de comportamientos de interdependencia que aseguren que el sistema social perdure y evolucione para el bienestar de los involucrados y cohabitantes del territorio.

De esta manera se concluye que el turismo comunitario es una alternativa económica viable para que las comunidades se desarrollen y evolucionen, acorde a sus propias dinámicas territoriales en procesos resilientes con un enfoque de gobernanza propio, que garantice su viabilidad como sistema complejo territorial a largo plazo. La actividad turística debe desarrollarse de modo incluyente para asegurar la participación de todos los agentes inmersos en el territorio, enmarcada en la institucionalidad que normalice la explotación de los atractivos turísticos, y asegurar la adecuada distribución de ingresos entre la comunidad. Estas apuestas generan ventajas competitivas perdurables en las comunidades, bajo una visión estratégica conjunta y sostenible de largo plazo, promovida desde el desarrollo endógeno que permite el crecimiento integral de las comunidades y de los miembros que ejecutan la actividad turística en sus territorios.

## Referencias bibliográficas

- Abernathy, W. J. y Clark, K. B. (1985). Innovation: Mapping the winds of creative destruction. *Research Policy*, 14(1), 3–22. [https://doi.org/10.1016/0048-7333\(85\)90021-6](https://doi.org/10.1016/0048-7333(85)90021-6)
- Berdegué, J. A. y Schejtman, A. (2007). *Desigualdad y la pobreza como desafíos para el desarrollo territorial rural*. (Documento de trabajo. Programa Dinámicas Territoriales Rurales). RIMISP-Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural. Recuperado de <https://www.rimisp.org/documentos/la-desigualdad-y-la-pobreza-como-desafios-para-el-desarrollo-territorial-rural-2/>
- Blakely, E. J. y Milano, R. J. (2001). Community economic development. En *International Encyclopedia of the Social y Behavioral Sciences* (pp. 2346–2351). <https://doi.org/10.1016/b0-08-043076-7/04443-0>
- Bristow, G., Healy, A., Martin, R. y Sunley, P. (2020). Regional economic resilience: evolution and evaluation. En *Handbook on Regional Economic Resilience* (pp. 10–35). <https://doi.org/10.4337/9781785360862.00007>
- Brunet, R., Ferras, R. y Théry, H. (1992). *Les mots de la géographie: dictionnaire critique*, Paris: Reclus-La documentation française, coll. Dynamiques du territoire.
- Brunetta, G., Ceravolo, R., Barbieri, C. A., Borghini, A., De Carlo, F., Mela, A., ... Voghera, A. (2019). Territorial resilience: toward a proactive meaning for spatial planning. *Sustainability*, 11(8), 2286. <https://doi.org/10.3390/su11082286>
- Colletis-Wahl, K. y Pecqueur, B. (2001). Territories, development and specific resources: What analytical framework? *Regional Studies*, 35(5), 449–459. <https://doi.org/10.1080/713693825>



- Civitates, H. M. y Del Valle Colino, E. (2019). Turismo, transformaciones territoriales y resiliencia: Bariloche como evidencia de una ciudad turística intermedia argentina. *REDER*, 3(1), 41-52. Recuperado de <http://www.revistareder.com/ojs/index.php/reder/article/view/22>
- Geldes, C. y Felzensztein, C. (2013). Marketing innovations in the agribusiness sector. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 26(1), 108-138. <https://doi.org/10.1108/arla-05-2013-0042>
- Hinojosa, L., Chumacero, J. P., Cortez, G., y Bebbington, A. (2011). *Dinámicas territoriales y formación de territorios en contextos de expansión de industrias extractivas*. Tarija, Bolivia Dinámicas Territoriales Rurales. [https://www.rimisp.org/wp-content/files\\_/1366294445N892011DinamicasterritorialesindustriasextractivasTarijaHinojosaChumaceroCortezBebbington.pdf](https://www.rimisp.org/wp-content/files_/1366294445N892011DinamicasterritorialesindustriasextractivasTarijaHinojosaChumaceroCortezBebbington.pdf)
- Laínez Parra, Y. (2012). *Dinámicas territoriales: entre la permanencia y la movilidad en el Suroeste antioqueño*. [Universidad Nacional de Colombia]. Bogotá. <https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/11699>
- Luukkonen, J. y Moilanen, H. (2012). Territoriality in the strategies and practices of the territorial cohesion policy of the European Union: territorial challenges in implementing "Soft Planning." *European Planning Studies*, 20(3), 481-500. <https://doi.org/10.1080/09654313.2012.651806>
- Núñez, P. y López, S. (2015). Mapas en escenarios de cambio: el caso de la provincia de Río Negro, Argentina. *Cuadernos Geográficos*, 54(2), 38-66. <https://doi.org/10.30827/cuadgeo.v54i2.2772>
- Ortega Valcárcel, J. (2018). El patrimonio territorial: el territorio como recurso cultural y económico. *Ciudades*, (04), 31-48. <https://doi.org/10.24197/ciudades.04.1998.31-48>
- Redondo, D. y De Sola, J. (2010). El papel de la población en las dinámicas territoriales. Elementos para la reflexión. *Trabajo* (23). Recuperado de [http://rabida.uhu.es/dspace/bitstream/handle/10272/4899/papel\\_poblacion\\_dinamicas\\_territoriales](http://rabida.uhu.es/dspace/bitstream/handle/10272/4899/papel_poblacion_dinamicas_territoriales)
- Salto Abril, E. D. C. (2015). *Dinámicas territoriales, identidades sociales y apropiación del espacio público. Caso de estudio: Parque La Carolina* [Tesis de maestría]. Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, FLACSO. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10469/8572>
- Sánchez-Zamora, P., Gallardo-Cobos, R. y Ceña-Delgado, F. (2014). Rural areas face the economic crisis: Analyzing the determinants of successful territorial dynamics. *Journal of Rural Studies*, 35, 11-25. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2014.03.007>
- Sánchez-Zamora, P., Gallardo-Cobos, R. y Ceña-Delgado, F. (2016). La noción de resiliencia en el análisis de las dinámicas territoriales rurales: una aproximación al concepto mediante un enfoque territorial. *Cuadernos de Desarrollo Rural*, 13(77), 93-116. <https://doi.org/10.1144/Javeriana.cdr13-77.nrad>
- Vázquez-Barquero, A. (2001). La política de desarrollo económico local. En G. Aghón, F. Alburquerque, P. Cortés (Eds.), *Desarrollo económico local y descentralización en América Latina: análisis comparativo-LC/L. 1549-2001-p.205-215*. CEPAL/GTZ <https://doi.org/http://hdl.handle.net/11362/2710>
- Velásquez, M. E. S. (2012). *¿Cómo entender el territorio?* (1 ed.). Editorial Cara Parens, Universidad Rafael Landívar.





Ruta de la lana - Villa de Leyva / Fuente: Dueñas, D (2021)

## 2. Turismo de tipo comunitario: una mirada reflexiva de su composición y su relación con la competitividad

Zulma Hasbleidy Vianchá Sánchez  
Andrés González González  
Leidy Paola Ramírez Ávila

Las implicaciones en el territorio relacionadas con aspectos socioeconómicos, medioambientales y culturales de los destinos turísticos, su impacto en el acceso de las comunidades anfitrionas a los diversos recursos del territorio, su importancia como mecanismo de reducción de la pobreza en países pobres o en vías de desarrollo o como impulsor de diversas inequidades y dependencias, ha supuesto nuevas formas de abordar el turismo que se considera no solo como un sector, sino como un fenómeno heterogéneo y complejo (Gascón y Ojeda, 2014; Iribe Sáez, 2005; Schulte, 2003). Estos nuevos enfoques de turismo, denominados "turismo responsable" o "turismo alternativo", están asociados a la "autenticidad", armonía social, preservación de la naturaleza, dinamización de la economía local, rescate de técnicas productivas autóctonas, con gestión local y autonomía, entre otros aspectos (Guzmán Hernández et al., 2009; Muñoz de Escalona, 1988).

El turismo comunitario forma parte de este nuevo enfoque como "...un tipo de turismo de pequeño formato, establecido en zonas rurales y en el que la población local, a través de sus estructuras organizativas, ejerce un papel significativo en su control y gestión" (Cañada y Gascón, 2007, p. 74) y que, además, busca la participación de las comunidades locales y se empeña en la preservación de los recursos naturales, la valorización del patrimonio territorial, el respeto por la diversidad de las economías locales y los modos de vida. La oferta turística está soportada en los recursos naturales, el patrimonio, el territorio, así como en la comunidad que acogerá al turista o viajero (Ruiz-Ballesteros y Solís, 2007).

### La sostenibilidad y su relación con el turismo comunitario

La importancia del turismo como actividad económica a nivel mundial ha promovido nuevas formas de configurar su oferta con procesos más sostenibles, que tienen como finalidad mejorar el desarrollo social y económico de las comunidades locales por medio de la conservación de los recursos naturales, culturales y patrimoniales (Orgaz, 2013).

*Alternativas y potencialidades de valor agregado en iniciativas turísticas de tipo comunitario:  
Lecciones a partir del caso de la subprovincia del Alto Ricaurte (Boyacá)*

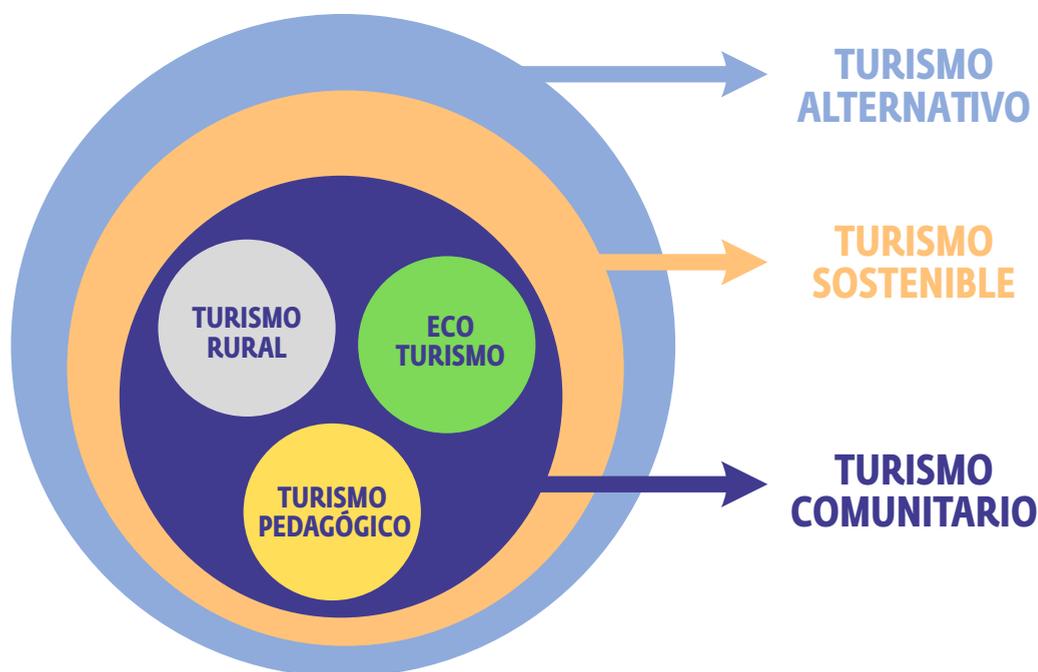


Comúnmente, la planeación del turismo se centra en la creación de oportunidades empresariales que propicien el mejoramiento en el desarrollo económico de una comunidad o sociedad en específico. Por ello, es mayor el esfuerzo en la gestión de los recursos para lograr satisfacer las necesidades económicas, sociales y estéticas de todas las partes interesadas (Nutz y Sievers, 2016). Sin embargo, el impulso al turismo sostenible ha presentado cambios en parte por la gestión de los líderes políticos que, junto con las comunidades locales, ajustan el marco normativo, desarrollan herramientas de planificación y gestión, con el fin de alcanzar un equilibrio entre la preservación del patrimonio y el desarrollo de las actividades turísticas, para alcanzar la viabilidad económica del turismo y la equidad social (Bertoni, 2008).

Es claro que el turismo sostenible es diferente etimológicamente a otras formas como el alternativo, centrado en minimizar los impactos socioculturales y medioambientales; y el turismo de bajo impacto que busca establecer un sistema de gestión de los recursos (Hernanz y Gil, 2017). Entre tanto, el turismo sostenible apropia estas formas en pro del desarrollo y el avance específico de una comunidad, propiciando la utilización racional de recursos, buscando un abordaje integral en la planificación que incluya la conservación y la utilización sostenible de los recursos naturales, por medio de la normalización y una visión estratégica de la oferta de bienes y servicios que promueva el surgimiento de nuevos negocios que reconocen la importancia de los servicios ecosistémicos. Sin duda, este enfoque requiere sinergias para la formulación de mecanismos de ordenamiento del territorio (Bertoni, 2008).

El turismo comunitario es parte del turismo sostenible y agrupa los conceptos de turismo rural, ecoturismo y turismo pedagógico (Orgaz, 2013). Este tipo de turismo es reconocido porque implica alta participación de las comunidades en su planificación, gestión y ejecución; además, los beneficios se distribuyen de manera equitativa proporcionando mejores condiciones a las comunidades locales a partir del conocimiento, valoración y conservación de los recursos naturales, patrimoniales y culturales (Alvear, et al., 2016; Orgaz, 2013; Palomino, et al., 2016; Cooprena, 2006).

**Figura 2-1** El turismo de base comunitaria



*Nota:* Esta figura representa la conceptualización del turismo de base comunitaria como parte del turismo alternativo. Elaboración propia soportada en *El turismo comunitario como herramienta para el desarrollo sostenible de destinos subdesarrollados*, por Orgaz, 2013. Créditos al autor.



El turismo comunitario aparece como una alternativa a la pobreza, porque busca la participación de las comunidades locales que ofrecen servicios turísticos y complementan sus economías, al tiempo que enseñan sus modos de vivir, cultura, tradiciones, lugares autóctonos y dan valor a sus activos territoriales (Pérez et al., 2010). Por esta razón, tanto la Organización Internacional del Trabajo (OIT) como la Organización Mundial del Turismo (OMT), han impulsado el turismo comunitario dentro de los programas de lucha contra la pobreza. Estos programas también impulsan la protección del medioambiente al vincular de forma sistemática el ecoturismo, dando gran importancia a la naturaleza y a la conservación. Otros programas en esta misma línea tienen que ver con la defensa de las minorías étnicas, la participación de asociaciones y organizaciones indígenas, con una marcada dimensión política convirtiéndose en un medio de reivindicación y autogestión sobre territorios y recursos (Ruiz-Ballesteros y Solís, 2007).

El impulso que desde la institucionalidad a nivel global se haga al turismo comunitario no es suficiente para conseguir la sostenibilidad del destino, del territorio y de sus comunidades; esto dependerá en gran parte de las condiciones del contexto, de la capacidad de la institucionalidad local para producir los cambios necesarios y lograr la sincronización orgánica entre la industria del turismo, los visitantes, los anfitriones y el territorio. Además, requiere la capacidad de quienes conforman las iniciativas turísticas para generar modos alternativos de planeación, gestión y ejecución del turismo comunitario.

### **Rasgos distintivos del turismo comunitario**

Se ha mencionado que el turismo comunitario tiene como principios asegurar la conservación de los recursos naturales, la valorización del patrimonio disponible en el territorio donde está la iniciativa, el respeto por los derechos socioeconómicos y culturales de las comunidades y sus integrantes. Se caracteriza por: oferta turística explícitamente soportada en el territorio, su patrimonio y los recursos naturales, así como por la comunidad que acogerá al turista o viajero (Ruiz-Ballesteros y Solís, 2007); una infraestructura turística básica en un entorno geográfico específico dispuesta para la prestación del servicio (Mincetur, 2004; Ruiz-Ballesteros y Solís, 2007); una experiencia turística respaldada en la vivencia propia del viajero sobre los elementos históricos, culturales, medioambientales y autóctonos, a partir de la interacción permanente con las comunidades frecuentemente rurales (Fundación CODESPA, 2013). La operación en general cuenta con centros comunitarios, con familias organizadas y participación de la empresa privada en algunos casos (Ruiz-Ballesteros y Solís, 2007).

Las actividades turísticas comunitarias crean enlaces horizontales y de unión entre grupos más o menos homogéneos y otros heterogéneos dentro del territorio; también se generan enlaces verticales al conectarse con instituciones del Estado (del orden municipal, departamental y nacional), organizaciones sin ánimo de lucro, asociaciones, instituciones de educación superior, centros de investigación, entre otros. De esta manera, tanto los individuos como las organizaciones adquieren recursos potenciales (y efectivos) de capital social que de otra forma serían imposibles de obtener.

Estas características permiten determinar y delimitar la amplitud y el alcance del concepto de turismo comunitario y son esenciales al momento de analizar cualquier iniciativa, proporcionando una hoja de ruta para la identificación de criterios, actores, componentes y dimensiones en el desarrollo de la actividad, que puede complementar la actividad económica de una población. Estas características también permiten encontrar a los turistas que demandan estas experiencias. Algunos consideran que estas iniciativas son consumidas por turistas responsables y solidarios, es decir, aquellos que más allá del ocio buscan aportar a los procesos de desarrollo local y al mismo tiempo aprender. La gran mayoría de estos turistas se informan previamente a través de foros en internet, libros especializados, organizaciones sociales o boca a boca, para tener garantías de encontrar las experiencias, sin embargo, este turista sabe que finalmente es en el lugar donde realmente las puede conocer (Cañada y Gascón, 2007).

Para el gobierno colombiano, una iniciativa de turismo comunitario tiene las siguientes características (Procolombia, 2017):



- Busca el fortalecimiento organizativo, porque promueve en la comunidad la integración, inclusión, participación y liderazgo, con la finalidad de generar una identificación correcta en la valorización de su entorno, capacidades y conocimientos propios.
- Propende a la gestión del territorio, porque la participación de diferentes actores permite un manejo adecuado, un aprovechamiento racional, una conservación y una valorización del territorio, generando el empoderamiento de la comunidad involucrada.
- Promueve la revitalización del espacio geográfico, la cultura, la economía y, en general, las formas de vida de las comunidades (Íñiguez, 2014), posibilitando su preservación en el tiempo para generaciones posteriores, al transmitir los conocimientos, saberes e historia en los territorios.
- Impulsa modelos de economía solidaria o comunitaria, ya que pretende una distribución del beneficio entre la comunidad, por medio de la creación de oportunidades de negocio y fuentes de trabajo para las comunidades.

### **El turismo comunitario y su relación con el desarrollo**

En general, el turismo comunitario tiene gran aceptación entre las instituciones de gobierno, las organizaciones no gubernamentales (ONG), las organizaciones de fomento internacionales y las comunidades locales, debido a que su impulso ha estado relacionado con los temas de desarrollo. Sin embargo, para algunos el turismo comunitario ha sido reformado y captado por el neoliberalismo al mercantilizar la cultura y los recursos naturales; al final de cuentas, lo "comunitario" se puede convertir en una etiqueta, una simple estrategia de marketing o una forma éticamente superior de consumo (Giampiccoli y Saayman, 2014; Hall y Butler, 1995), que intenta asumir las consecuencias ambientales generadas por el uso de los recursos en el territorio (Gössling, 2002; Scheyvens, 1999), pero sigue favoreciendo la inversión extranjera y la pérdida de poder de las comunidades locales.

Así, el discurso del turismo comunitario hace énfasis en la participación y el empoderamiento, pero el empoderamiento no puede reducirse a la legitimidad y aprobación por parte de la comunidad local anfitriona, sino que tiene que impactar los medios materiales de vida, porque mejora las condiciones de vida mediante ingreso y empleo, aumenta el orgullo comunitario de las tradiciones propias, crea cohesión social y bienestar y genera capacidad de agencia sobre las políticas e intervenciones públicas que les afectan (Yanes et al., 2019).

Para lograr dicho propósito, quienes impulsan este tipo de iniciativas deben considerar que algunas de las características del "ADN" de una oferta de turismo comunitario y que deberían permanecer tienen que ver con:

- Su pequeña escala, por eso es necesario cuidarlo de la masificación.
- La interacción permanente entre la comunidad anfitriona y los visitantes, por ello los procesos de planeación, gestión y ejecución deberían estar a cargo principalmente de la comunidad y esto implica la generación de capacidades internas de las organizaciones comunitarias y sus familias.
- La oferta basada en los activos tanto del territorio como de las comunidades, esto incluye el aprovechamiento del espacio rural, los recursos naturales e históricos y el establecimiento de vínculos emocionales con los visitantes, lo cual implica procesos serios de reconocimiento de los activos territoriales, su valoración, regulación, protección y conservación.
- La complementariedad del turismo en los medios materiales de vida; esto lleva consigo el cuidado de los modos en que las comunidades viven, sin sustituir las actividades económicas tradicionales como la agricultura, la artesanía, la pesca, etc.
- La oferta turística es acorde con las características del contexto en el que viven las comunidades locales, por ello es necesario cuidar que la propiedad de la infraestructura y los servicios prestados corresponda a personas locales y que el rol de los actores externos sea el de facilitadores (Giampiccoli y Hayward, 2012).





Jose Obelio Uribe Rodriguez. Finca Ecoturística El Naranjal- Gachantivá / Fuente: Barón, V (2021)

Mantener estas características no resulta del todo fácil. Timothy (2012) señala que los desequilibrios de poder inter e intraterritorial, el desconocimiento de la industria turística por parte de los prestadores, las capacidades limitadas de marketing y la naturaleza periférica de las comunidades, se traducen en oportunidades desiguales en un mercado global difícil de controlar. Si bien la participación resulta ser un concepto clave dentro del turismo comunitario, esta acción voluntaria, responsable, de impacto en las problemáticas comunes, puede ser fuerte o débil en términos del desarrollo del turismo. Será fuerte cuando exista una posibilidad real de influenciar en las decisiones y resultados de la política pública, y débil cuando la influencia es pasiva, de aceptar resultados.

Ahora bien, si se concibe el desarrollo como una propiedad emergente del sistema territorial abierto y complejo, es necesario entender que debe estar acompañado del aprovechamiento de los recursos endógenos (físicos, materiales, humanos) y de una base material exógena que, ante el doble escenario de apertura (interna por la descentralización y externa por la globalización) (Boisier, 2003; Moranchel-Bustos y Carbajal, 2019), debe apropiarse producto de la competencia entre los territorios. El turismo (en cualquiera de sus formas) puede facilitar la apropiación de recursos financieros, pero es en la comunidad donde puede asegurarse dicha transformación para mejorar su bienestar (medido objetiva o subjetivamente).

### **Turismo comunitario en Latinoamérica y Colombia**

En Latinoamérica el turismo comunitario se ha establecido principalmente en zonas rurales, al punto de que, prácticamente, en cada país o región funcionan iniciativas de esta índole en redes y plataformas de promoción. Algunas han sido resultado de decisiones y gestión autónoma de las comunidades, sin ayuda externa, sobre todo a través de organizaciones asociativas. Sin embargo, un buen número de experiencias de turismo comunitario han surgido a partir de intervenciones o ayudas de cooperación internacional y de agentes gubernamentales (Gascón, 2010), que lo han considerado como una alternativa para reducir la pobreza, la desigualdad social y promover los derechos económicos y laborales de los pueblos indígenas (Maldonado, 2005).

Para la consolidación del turismo comunitario en la región, el Parlamento Andino diseñó el *Marco Normativo de Turismo Comunitario* en el que se establecen estrategias para desarrollar destinos comunitarios competitivos a través de: fortalecer los sistemas de información y estadísticas; garantizar la conectividad, calidad, seguridad, sostenibilidad, financiamiento e inversión en los destinos turísticos; fortalecer la asociatividad empresarial del sector; desarrollar el capital humano y acciones de difusión y promoción de los destinos turísticos comunitarios de la región, siendo este un instrumento de implementación de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible,



que estimula a los Estados a promover estrategias que apoyen el turismo, como mecanismo dinamizador del desarrollo sostenible (Parlamento Andino, 2017).

Casos representativos de desarrollo del turismo comunitario en Latinoamérica se han consolidado en Perú, Ecuador, Brasil y Colombia. En Perú, experiencias como las del distrito de Huanca, en la provincia de Caylloma –Arequipa-, o la experiencia Raqchi en la provincia de Canchis, han tenido una importante significación económica por la posibilidad de generar recursos propios y la creación de nuevos puestos de trabajo; han desarrollado condiciones sociales, culturales y políticas favorables que han mejorado la calidad de vida de la población y logrado la preservación de costumbres, herencia, identidad cultural y cuidado del medioambiente (Mamani, 2019). Además, el proceso se ha construido de manera participativa con estrategias relacionadas con la infraestructura, la innovación de bienes y servicios turísticos, la adopción del marketing en su comercialización y la formación del talento humano (Gould, 2015).

En Ecuador, el turismo comunitario ha surgido de manera espontánea desde los años 80 del siglo XX, con una oferta vinculada en especial al ecoturismo. La regulación ha estado a cargo del Ministerio de Turismo y la Federación Plurinacional de Turismo Comunitario del Ecuador (FEPTCE), quienes han reconocido que el ecoturismo es una de las principales actividades económicas gracias a su riqueza cultural y biodiversidad, además de la integración con los actores locales mediante el auge de los movimientos indígenas y su papel político (Estrella, 2007). Estas iniciativas permiten que las comunidades asentadas en los territorios adelanten procesos de autogestión de sus recursos y reivindicación de sus derechos, como agentes políticos y actores en los mercados. Es así como Ecuador es reconocido a nivel latinoamericano como destino organizado en turismo comunitario, por comprender que el trabajo no debe realizarse desde la demanda, como se acostumbra en el turismo de masas, sino desde la oferta de sus comunidades y su territorio (Gould, 1999; Morales y Mosquera, 2019).

Con respecto a Brasil, el turismo comunitario se ha orientado hacia la comprensión de su importancia en el desarrollo regional y local, su contribución a la generación de trabajo y praxis social en las regiones con prácticas participativas democráticas y mecanismos para articular temas sociales, priorizando las pequeñas escalas regionales (Coriolano y Vasconcelos, 2013).

En el caso de Colombia, en 1997 el turismo rural es el primero que surge a través del Proyecto de Apoyo al Desarrollo de la Microempresa Rural - PADEMER, en el cual el Gobierno y el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA), adscrito al Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, fueron protagonistas. El FIDA tenía como función el fomento del empleo, el aumento de la productividad de microempresas rurales y el mejoramiento de la competitividad, promoviendo la integración de entidades territoriales y gremiales, tanto públicas como privadas del sector rural (Vélez Rivas, 2007). Posteriormente, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MinCIT) promueve el turismo comunitario como estrategia local para aprovechar las ventajas comparativas de las regiones, generando oportunidades en las comunidades, en búsqueda de soluciones a la problemática de la violencia y propiciar condiciones para la resolución del conflicto armado, al mitigar los factores que originan pobreza y al diversificar las actividades económicas extractivas que sobreexplotan los recursos naturales. Así se producen oportunidades innovadoras que preservan los recursos locales y permiten crear empleo por medio de nuevas formas de generación de ingresos a comunidades con recursos económicos limitados, en condición de pobreza y marginalidad (MinCIT, 2012, p. 8).

## Conclusiones

El turismo comunitario se ha convertido en los últimos años en un modelo de gran importancia para las economías locales, porque aporta de manera significativa a la diversificación de las estrategias de ingreso. Sin embargo, la posibilidad de lograr que las iniciativas de turismo comunitario sean sostenibles depende en gran medida de la consolidación de las acciones colectivas que se desarrollen en las comunidades. Estas acciones colectivas van más allá del turismo y pueden generar un capital social que no depende del apoyo de externos, de la llegada de turistas, ni de una oferta diseñada por entidades de apoyo. Más bien dependen de las necesidades que las comunidades identifican y de la posibilidad de usar estrategias para mejorar sus modos de vivir.





Ruta Arte Rupestre - Museo paleontológico de Sáchica / Fuente Barón, V (2021)

Las comunidades que gestionan sus recursos para ofrecer servicios turísticos deben considerar la disponibilidad, la posibilidad de acceso y el control que tienen de estos recursos, pues de esto dependerá el grado de autogestión. Del mismo modo, se requiere conocer los recursos, asignarles valor y definir mecanismos de protección para garantizar su cuidado y buen uso a través del tiempo. El Estado desempeña un papel importante en este proceso al ser el actor que puede garantizar la protección, facilitar la gestión, mediar entre los actores y tomar las decisiones que ayuden al bien común.

### Referencias bibliográficas

- Alvear Escobar, A., Quishpe Fernández, C. y Enríquez Panchi, D. (2016). Turismo comunitario como alternativa de desarrollo en la comunidad de Cotococha Pastaza - Ecuador. *Revista Publicando*, 3(7), 203–219.
- Bertoni, M. (2008). Turismo sostenible: su interpretación y alcance operativo. Turismo sustentável: o seu alcance e desempenho operacional- Sustainable Tourism: Its interpretation and operational scope. *Revista Colombiana de Geografía*, (17), 155–163. <https://doi.org/10.15446/rcdg.n1710925>
- Boisier, S. (2003). ¿Y si el desarrollo fuese una emergencia sistémica? *Cuadernos de Administración*, 19(29), 47-80. <https://doi.org/10.25100/cdea.v19i29.123>
- Cañada, E. y Gascón, J. (2007) Turismo y desarrollo. Herramientas para una mirada crítica (Enlace). Fundación Luciérnaga-Acción por un Turismo Responsable. <http://www.albasud.org/downloads/142.pdf>
- Coriolano, L. N. y Vasconcelos, F. P. (2013). Região, desenvolvimento regional e turismo comunitário. *Revista Brasileira de Desenvolvimento Regional*, 1 (1), 95-111. <http://dx.doi.org/10.7867/2317-5443.2013v1n1p095-111>
- Estrella, M. (2007). La incidencia jurídica en el turismo comunitario en Ecuador. En E. Ruíz Ballesteros y D. Solís (Coord.), *Turismo comunitario en Ecuador: desarrollo y sostenibilidad social* (1ª ed., pp. 51-76). Quito, Ecuador: Abya-Yala.
- Fundación CODESPA. (2013). Programa rutas: la apuesta por un turismo inclusivo en Latinoamérica. *RUTAS Turismo Comunitario Con Calidad Sustentable*, 60.
- Gascón, J. (2010). *Limitaciones del turismo rural comunitario como instrumento de cooperación internacional*. El concepto de "vocación social del territorio". Turismo, cooperación y desarrollo: actas I Congreso COODTUR / coord. por Marta Nel-lo Andreu, Lorena Beas Secall, 2010, págs. 81-82.



- Gascón, J. y Ojeda, D. (2014). *Turistas y campesinado: el turismo como vector de cambio de las economías campesinas en la era de la globalización*. Recuperado de <http://www.pasosonline.org/Publicados/pasosoeedita/PSEedita12.pdf>
- Giampiccoli, A. y Hayward, J. (2012). Community-based tourism and local culture: the case of the amaMpondo. *Pasos: Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 10(1), 173–188. <https://doi.org/10.25145/j.pasos.2012.10.017>
- Giampiccoli, A. y Saayman, M. (2014). Conceptualisation of alternative forms of tourism in relation to community development. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(27), 1667–1677. <https://doi.org/10.5901/mjss.2014.v5n27p1667>
- Gössling, S. (2002). Global environmental consequences of tourism. *Global Environmental Change*, 12(4), 283–302. [https://doi.org/10.1016/S0959-3780\(02\)00044-4](https://doi.org/10.1016/S0959-3780(02)00044-4)
- Gould, K. A. (1999). Tactical tourism: a comparative analysis of rainforest development in Ecuador and Belize. *Organization y Environment*, 12(3), 245–262. <https://www.jstor.org/stable/26161473>
- Gould, P. G. (2015). Arqueología y desarrollo económico: un ejemplo basado en una comunidad del Perú. *Revista Colombiana de Antropología*, 51(2), 317–38. <https://doi.org/10.22380/2539472X23>
- Guzmán Hernández, C., Garduño Mendoza, M. y Zizumbo Villarreal, L. (2009). Reflexión crítica sobre el consumo turístico. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 18(6), 691–706. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=180713900004>
- Hall, M. y Butler, R. (1995). In search of common ground: Reflections on sustainability, complexity and process in the the tourism system. *Journal of Sustainable Tourism*, 3(2), 99–195. <https://doi.org/10.1080/09669589509510714>
- Hernanz, M. I. y Gil, M. F. (2017). Reflexiones sobre el concepto de turismo sostenible y su integración en el actual contexto sociopolítico ecuatoriano. *Revista Amazónica de Ciencia y Tecnología*, 2(2), 68–88. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5271978>
- Íñiguez, V. (2014). La revitalización del patrimonio cultural inmaterial. *Revista PCI*, 5–6. Recuperado de <http://mail.inpc.gob.ec/pdfs/Publicaciones/pci13.pdf>
- Iribe Sáez, J. A. (2005). Interacción de factores y políticas de carácter territorial/medioambiental sobre las actividades turísticas en espacios rurales. En J. Alba y E. Moreno (Coord.), *Turismo y gestión del territorio* (1ª ed., pp. 47–79). Zaragoza, España: Diputación Provincial de Zaragoza. Recuperado de: <https://libros.metabiblioteca.org/handle/001/442>
- Maldonado, C. (2005). *Pautas metodológicas para el análisis de experiencias de turismo comunitario*. Organización Internacional del Trabajo.
- Mamani Gutierrez, C. J. (2019). *Turismo rural comunitario una alternativa de desarrollo sostenible para el distrito de Huanca, provincia de Caylloma – Arequipa*. [tesis de maestría, Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa]. Repositorio institucional. Recuperado de <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/8933>
- MinCIT. (2012). *Lineamientos de política para el desarrollo del turismo comunitario en Colombia*.
- MinCIT. (2018). *Programa de Turismo Comunitario*. Dirección de Calidad y Desarrollo Sostenible del Turismo. [Mary Amalia Vásquez Murillo].
- Morales, A. y Mosquera, J. (2019). *Turismo comunitario como alternativa de desarrollo local de Santa Cruz de Lorica - Córdoba*. [tesis de maestría, Universidad de la Salle]. Repositorio institucional. Recuperado de [https://ciencia.lasalle.edu.co/maest\\_gestion\\_desarrollo/167/](https://ciencia.lasalle.edu.co/maest_gestion_desarrollo/167/)
- Moranchel-Bustos, J. L. y Carbajal, Y. (2019). Factores que determinan el desarrollo de un territorio. *Revista Economía Coyuntural*, 4(1), 79–114. Recuperado de <https://www.iies.uagrm.edu.bo/vol-4-no-1-2019-factores-que-determinan-el-desarrollo-de-un-territorio/>
- Muñoz de Escalona, F. (1988). *Economía de la producción turística. Hacia un enfoque alternativo*. Recuperado de <http://estadisticas.tourspain.es/img-iet/Revistas/RET-101-1989-pag3-23-43674.pdf>



- Nutz, N. y Sievers, M. (2016). *Guía general para el desarrollo de cadenas de valor. Cómo crear empleo y mejores condiciones de trabajo en sectores objetivos*. Recuperado de [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/—ed\\_emp/—emp\\_ent/—ifp\\_seed/documents/instructionalmaterial/wcms\\_541432.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/—ed_emp/—emp_ent/—ifp_seed/documents/instructionalmaterial/wcms_541432.pdf)
- Orgaz, F. (2013). El turismo comunitario como herramienta para el desarrollo sostenible de destinos subdesarrollados. *Nómadas*, (38), 79-91. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4665241>
- Palomino Villavicencio, B., Gasca Zamora, J. y López Pardo, A. (2016). El turismo comunitario en México: perspectiva desde las instituciones y la gobernanza en territorios indígenas. *El Periplo Sustentable: Revista de Turismo, Desarrollo y Competitividad*, (30), 6-37. Recuperado de <https://rperiplo.uaemex.mx/article/view/4895>
- Parlamento Andino. (2017). *Marco Normativo de Turismo Comunitario* (Nro. 12; Marcos Normativos).
- Pérez, F. J., Barrera, O. D., Peláez, A. V. y Lorío, G. (2010). *Turismo rural comunitario como alternativa de reducción de la pobreza en Centroamérica*. [tesis de maestría, Universidad Centroamericana]. Repositorio institucional. Recuperado de <http://repositorio.uca.edu.ni/236/>
- Procolombia (2017). *Perfil de turismo comunitario*. Recuperado de [http://www.procolombia.co/sites/default/files/perfil\\_de\\_turismo\\_comunitario.pdf](http://www.procolombia.co/sites/default/files/perfil_de_turismo_comunitario.pdf)
- Ruiz-Ballesteros, E. y Solís, D. (2017). *Turismo comunitario en Ecuador. Desarrollo y sostenibilidad social*. (1.ª ed.). Recuperado de <http://kaipachanews.blogspot.com/2017/07/turismo-comunitario-en-ecuador.html>
- Scheyvens, R. (1999). Ecotourism and the empowerment of local communities. *Tourism Management*, (29), 245-249. [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(98\)00069-7](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(98)00069-7)
- Schulte, S. (2003). Guía conceptual y metodológica para el desarrollo y la planificación del sector turismo. En CEPAL-Serie Manuales (ILPES). Recuperado de [http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5589/1/S2003705\\_es.pdf](http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5589/1/S2003705_es.pdf)
- Vélez Rivas, M. 2007. Papel de la población local en procesos de valoración turística. Caso: turismo rural en la región del Alto Ricaurte (Boyacá): 2002-2003. *Turismo y Sociedad*, 8, (nov. 2007), 144-161. Recuperado de <https://revistas.uexternado.edu.co/index.php/tursoc/article/view/2175>
- Yanes, A., Zielinski, S., Díaz, M. y Kim, S.I. (2019). Community-based tourism in developing countries: a framework for policy evaluation. *Sustainability*, (11), 2506. <https://doi.org/10.3390/su11092506>



Ruta Arte Rupestre – Sáchica / Fuente: Dueñas, D (2021)





Reserva natural El Nido de Águilas - Villa de Leyva / Fuente: Barón, M (2021)

### 3. El enfoque de cadenas de valor en turismo. Reflexiones para destinos turísticos con gestión comunitaria

Zulma Vianchá Sánchez

El turismo ha ganado gran interés en las agendas mundiales y su importancia está relacionada con los \$2,6 billones de dólares que produce al año. En 2018, su participación directa en el Producto Interno Bruto (PIB) global fue del 3,2 % y en 2019 contribuyó con 8,9 billones de dólares, con cerca de 330 millones de puestos de trabajo e inversión de \$948 mil millones de dólares, entre otros aspectos (World Travel y Tourism Council, 2018, 2020). Esta tendencia pudo seguir en aumento no solo por el incremento constante en el flujo mundial de turistas, que pasó de 25 millones en los años 50 del siglo pasado a 1.400 millones en el año 2018, sino también por haberse convertido el turismo en una estrategia relevante para el desarrollo especialmente económico en diversas regiones del mundo.

La Organización Mundial del Turismo (OMT) proyectaba un crecimiento del turismo entre el 3 y 4 % para 2020. Sin embargo, la situación de calamidad mundial por cuenta de la COVID-19 ha tenido un impacto muy significativo en el turismo, que presenta un descenso a nivel mundial del 56 % a mayo de 2020 (UNWTO, 2020). Esta situación dejó al descubierto varios aspectos del turismo: por un lado, lo vulnerable del sector a procesos que limitan la conectividad y en este sentido mostró su estrecha relación con la globalización e integración mundial y, por el otro, la transversalidad del sector que afectó de manera directa e indirecta territorios y economía locales y nacionales. Pero también, dio valor a nuevos factores como la sanidad y la disponibilidad digital de la



información, al mismo tiempo que evidenció la necesidad de contar con modelos alternativos de turismo, con experiencias locales y modelos de proximidad. Además, dejó en evidencia que el desarrollo asociado al turismo masivo se ha caracterizado por tener una distribución desigual a diversas escalas geográficas.

A escala local, esta desigualdad está impulsada por la escasa o nula vinculación de las actividades asociadas al turismo con otros sectores económicos y productivos. Y a escala regional y global, por el contexto de liberalización del sector servicios, impulsado por la Organización Mundial del Comercio y la Organización Mundial del Turismo con el Acuerdo General sobre el Comercio de Servicios, cuyas medidas han igualado los derechos del capital transnacional con las economías locales, sin ningún tipo de regulación que defienda o proteja al tejido empresarial local. Esta situación ha favorecido que desde los años 2000, la industria turística se caracterice por integraciones verticales en especial de corporaciones asociadas a cadenas de valor turístico, dando lugar a procesos de concentración de recursos y a la proliferación de enclaves, en donde solo pueden sostenerse quienes poseen fuertes inversiones privadas (Buades et al., 2012) dejando a las comunidades locales con pequeñas iniciativas de ingresos limitados y bajo control en el proceso de gestión.

Esta situación causada por el turismo, en gran parte obedece a que la gobernanza en los destinos turísticos es compleja, dinámica y altamente influenciada por diversas fuerzas de poder, que modifican de acuerdo con sus intereses las trayectorias del desarrollo turístico. Para algunos, estas trayectorias dependen en gran medida de las fuerzas institucionales, de las leyes, regulaciones, proyectos, programas y políticas (Boullón, 2006; Molina, 1991; Panosso, 2012), que se configuran de diversas maneras para lograr los acuerdos que favorecen principalmente a quienes lideran estos procesos.

No obstante, el turismo sigue creciendo como parte de un potente aparato institucional que lo promueve y sigue considerando una estrategia de desarrollo, que aporta beneficios económicos y sociales (Song et al., 2012). Estos beneficios dependen en gran medida del diseño y ejecución de estrategias, las cuales difieren entre los países desarrollados y no desarrollados: para los primeros, la decisión de impulsar el turismo para diversificar la economía está acompañada de una fuerte inversión, mientras que para los no desarrollados la estrategia está relacionada con la explotación de recursos naturales con mecanismos de protección de áreas con el fin de evitar su degradación (Vianchá Sánchez, 2021). Por ello la promesa de los beneficios del turismo que sigue motivando a gobiernos, industria, academia y comunidades de residentes, suele producir diferentes resultados en términos de equidad en la distribución de las ganancias provenientes de la anhelada competitividad del destino.

Uno de los modelos para estudiar la competitividad es el de las cinco fuerzas de Porter (1980), un enfoque que busca identificar las fuentes básicas de competencia a nivel de organización y producto, teniendo en cuenta los compradores, clientes, proveedores, vendedores, competidores, productos sustitutos y rivalidad. Estas fuerzas analizan el producto turístico como servicio basado en la experiencia, en donde el consumidor compra componentes que pueden estar distribuidos geográficamente en distintos lugares y se consumen en el destino cuando se desarrolla la experiencia, directamente relacionada con la oferta de atractivos del lugar (Jonker, 2004), la gestión de recursos y la presencia de diversos factores y atributos de valor dispuestos en el destino turístico (Boullón, 2006; Naciones Unidas y OMT, 2010).

Reconocer, gestionar y mejorar estos componentes del producto turístico es indispensable para aumentar la competitividad del destino. Un propósito que puede apoyarse a través de la cadena de valor, porque permite comprender y describir las actividades y vínculos necesarios desde la preparación del servicio, comercialización y agregación de valor, hasta el consumo final de la experiencia (Ochoa y Peluppsey, 2011). Este documento, pretende presentar algunas reflexiones, acerca del enfoque de cadena de valor aplicado en destinos turísticos con características de gestión de tipo comunitario, que le permita al lector, identificar categorías de análisis y lecciones aprendidas acerca de los procesos de aplicación en diversos casos.

### **El enfoque de cadena de valor en turismo**

De acuerdo con Porter (1980), las cadenas de valor permiten describir todas las actividades del proceso de generación de valor en una organización e identifica las fuentes de ventajas competitivas, para el cliente final.



En turismo, dichas ventajas han evolucionado de un enfoque basado en la teoría de las ventajas comparativas, que considera que un destino turístico es más competitivo por la disponibilidad de recursos directos e indirectos, relacionados con el clima, la ubicación, la presencia de recursos naturales, entre otros, a un enfoque que integra la teoría de la ventaja competitiva, que invita a pensar que un destino turístico es más competitivo por la capacidad de los gestores y líderes territoriales para agregar valor (Orta, 2005).

El valor en turismo está determinado por una mezcla muy amplia de factores internos y externos al destino, entre ellos:

- Capacidad de los actores que participan en la gestión del destino, para reconocer, valorar y proteger los atractivos que motivan la demanda y convertirlos en un producto turístico, es decir, la combinación de cantidad y calidad de equipamientos, calidad y disponibilidad de infraestructura dentro y fuera del destino, acceso y control de los atractivos o recursos turísticos (Boullón, 2006; Navarro, 2015; OMT, 2001; Rebollo y Baidal, 2003).
- Una comunidad de residentes a favor del desarrollo del turismo (Boullón, 2006).
- Una cultura, economía, relaciones sociales, atributos institucionales, legales, demográficos, pertinentes para el desarrollo del turismo (Cihlar y Jansen, 2001; Montañez-Gómez y Delgado-Mahecha, 1998; Rebollo y Baidal, 2003).
- Unas características de clima, ubicación y topografía, y de calidad, disponibilidad y acceso a los servicios ecosistémicos del lugar como la fauna, bosques, reservas naturales, agua, etc. Así como eficiencia en el uso y consumo de estos recursos (Cole y Sinclair, 2002; Hof y Blázquez-Salom, 2015; Lindemann-Matthies et al., 2010; Mendoza-González et al., 2012; Monz et al., 2010; Nepal y Chipeniuk, 2005; Smith y Krannich, 2000; Tang, 2015; Vail y Hultkrantz, 2000; Vaz et al., 2012).
- Condiciones de seguridad, sanidad, tranquilidad, originalidad, accesibilidad y conectividad adecuadas para lograr la mejor experiencia del turista.
- Generación y distribución de los beneficios obtenidos por el desarrollo del turismo (Gascón, 2010).
- Oferta de actividades de recreación y ocio.
- Facilidad de aprovisionamiento (productos locales).

Estos factores pueden considerarse una ventaja y desventaja al mismo tiempo. Son una ventaja en la medida en que existen diversos aspectos por gestionarse y formas de atraer al turista, con un vasto abanico de posibilidades. Son una desventaja, porque hay también una extensa gama de posibilidades difíciles de controlar, lo cual puede facilitar la pérdida de valor o concentrar esfuerzos en actividades que no lo agregan. Esta diversidad de aspectos que deberían tenerse en cuenta para la gestión del turismo requiere métodos que permitan comprender y describir las actividades, vínculos, relaciones, recursos, capacidades, competencias, etc. Un método reconocido es el análisis de la cadena de valor (Jonker, 2004).

En general, la cadena de valor está integrada por un conjunto de organizaciones que trabajan juntas para agregar valor y entregar un producto y/o servicio a un cliente o mercado (Yilmaz y Bititci, 2006). Este método facilita revisar la integración entre actividades dispersas que constituyen un sector, dando una visión más global, desde el diseño hasta la comercialización del bien o servicio, generándose así retos sobre cómo se organizan y gestionan dichas cadenas (Mariño et al., 2018).

Dentro de las actividades que incluye la cadena de valor se pueden considerar dos tipos: primarias y de apoyo. Las actividades primarias son aquellas que suceden en el "proceso de producción del producto turístico", incluidas, por ejemplo, el diseño del producto turístico, el marketing, la prestación de los servicios, entre otros.

Las actividades de apoyo son las que posibilitan el desarrollo de las primarias. Dentro de las actividades de apoyo se pueden identificar: 1) la planificación del destino e infraestructuras, necesarias para que pueda darse la actividad turística; 2) las actividades dirigidas al desarrollo de recursos humanos; 3) las actividades orientadas al



desarrollo del producto, que englobarían desde la investigación de mercados hasta el establecimiento de acuerdos con empresas proveedoras de servicios turísticos, pasando por el acondicionamiento de recursos turísticos; 4) la tecnología y sistemas y 5) las actividades desempeñadas por industrias relacionadas con la turística (Pulido y López Sánchez, 2016).

Es así como la cadena de valor en turismo conjuga una serie de procesos que conducen los productos turísticos desde la oferta de servicios hasta el turista. Esto implica la confluencia de productos y proveedores turísticos, intermediarios y clientes, pero además requiere la gestión de las dotaciones naturales, patrimoniales, culturales y sociales que ofrece el territorio para lograr la sostenibilidad del sector (Barroso González y Flores Ruiz, 2006).

La cadena de valor en turismo puede analizarse desde tres perspectivas: destino, servicio y organizaciones que participan en la prestación del servicio. Desde el destino se intenta ver cómo se integran elementos locales y globales, al igual que la capacidad de integración de diferentes sectores: transporte, alimentación, operadores turísticos, hoteles, etc., pues si alguno no presta adecuadamente el servicio, se produce un efecto a lo largo de las otras características del turismo como la intangibilidad, perecibilidad e inseparabilidad (Yildirim y Umit, 2006).

Desde el servicio, se analizan las actividades de preparación o creación de productos, la promoción y comercialización de los componentes, la logística, la prestación de servicios en el destino y la posventa, la agregación de valor, hasta el consumo final de la experiencia (Jonker, 2004; Ochoa y Peluppsey, 2011). El cuidado de estas características es el más visible para los turistas, porque estos componentes forman redes integradas de servicios que van más allá del destino (Zhang et al., 2009) y determinan su competitividad.

Desde la perspectiva de las organizaciones que conforman la cadena, por ejemplo, la prestación de servicios de alojamiento y alimentación, se intenta analizar el flujo de valor dentro de la organización. Jonker (2004) propone una estructura de cadena donde pueden identificarse las actividades necesarias para agregar valor al turismo.

**Figura 3-1** Cadena de valor de un destino turístico



*Nota:* Esta figura representa las actividades que integran la cadena de valor en un destino turístico. Tomado de *The strategic identification and integration of critical success factors to achieve international competitiveness for South Africa as a tourism destination*, (Jonker, 2004, p. 218). Créditos al autor.



La investigación acerca del enfoque de cadenas de valor en turismo ha sido utilizada para diagnosticar el grado de integración de los actores, las relaciones a diversas escalas (Jiménez Orozco, 2017; Mariño et al., 2018) y los beneficios que los modelos de producción global ofrecen, así como los análisis de procesos de deslocalización, estos últimos principalmente en el análisis de cadenas globales de valor (Mariño et al., 2018).

Sin embargo, para algunos, el enfoque de cadenas de valor en turismo no ha sido suficientemente desarrollado y, quizás, por ello no se han consolidado sistemas o modelos de análisis robustos de la cadena de valor en este ámbito (Yilmaz y Bititci, 2006). Particularmente a nivel de cadena, pues la mayor parte del énfasis parece estar dentro del sector hotelero y la medición del desempeño a nivel integral parece ser incipiente (Pulido y López Sánchez, 2016; Yilmaz y Bititci, 2006).

### **Cadenas de valor en destinos turísticos con gestión comunitaria**

Los destinos con gestión de tipo comunitaria se caracterizan porque el surgimiento, propiedad, organización, gestión, operación, control, distribución de beneficios y obligaciones suelen estar en manos de comunidades locales y, por lo general, se organizan a través de cooperativas, asociaciones, asambleas comunales o grupos de familias, que tienen como motivación principal la solidaridad, un fuerte capital social y la posibilidad de mejorar los espacios de participación (Cañada, 2014; Kieffer, 2018; Murphy y Murphy, 2004; Rodas et al., 2015). Estos destinos surgen desde la base endógena de los territorios y buscan ayudar a complementar la economía comunitaria y familiar (Kieffer, 2018).

La participación comunitaria ha sido defendida durante mucho tiempo como una parte integral del desarrollo del turismo sostenible, porque aumenta la capacidad de las comunidades, reduce los impactos negativos del turismo y aumenta los efectos positivos (Okazaki, 2008). Sin embargo, no se puede hablar de participación cuando hay desconocimiento acerca del funcionamiento de la cadena de valor, las formas de gestión que requiere el desarrollo del turismo y sus consecuencias. En la mayoría de los casos, este es el contexto en el que se plantean las iniciativas de turismo basadas en la comunidad (Gascón, 2010).

Aun así, dichas iniciativas son modelos alternativos en los cuales el valor está determinado por:

- La capacidad de comprender que los problemas locales tienen una influencia directa en la experiencia turística, por lo tanto, las iniciativas turísticas deben crearse en armonía con el clima social, donde los residentes se beneficien del turismo y no se conviertan en víctimas (Okazaki, 2008).
- Una oferta que se basa en los activos de la comunidad local y su entorno natural, la infraestructura, instalaciones y eventos culturales propios; por ello, la cooperación de la comunidad anfitriona es esencial para acceder y desarrollar estos activos de manera adecuada (Okazaki, 2008; Pérez Naranjo, 2012).
- La posibilidad de fortalecer las acciones colectivas, el conocimiento y empoderamiento de las comunidades (Kieffer, 2018; Pérez Naranjo, 2012).
- Una oferta a escala geográfica reducida (Kieffer, 2018).
- La posibilidad de generar espacios de participación pública que permitan proteger la naturaleza y la cultura de la comunidad, porque estos forman parte de los productos turísticos y su adecuada gestión puede fomentar mayores ingresos (Okazaki, 2008).
- El reconocimiento de las peculiaridades de la oferta, entre las que se destacan los productos locales, la interacción con el medioambiente y el servicio turístico tal como es entendido y organizado por las comunidades (Fundación CODESPA, 2011).
- Un uso diferente del territorio y sus recursos, desde los que proporcionan el servicio, hasta los turistas, implica prácticas de valoración ambiental, cultural y otros modos de interacción, más conscientes e integrados (Palomino Villavicencio et al., 2016).





Taller artesanías en esparto Blanca Sierra – Ráquira / Fuente: Vianchá, Z (2021)

No obstante, estas ofertas de valor son en ocasiones difíciles de transmitir tanto a los turistas como a los diferentes actores de la cadena. Por ello se han cometido errores y omisiones en las iniciativas de turismo comunitario, como los identificados por Juan Alfonso (2012):

- Instalar la oferta turística en regiones apartadas, no posicionadas, no atractivas y/o en las que no hay actividades para desarrollar.
- Concentrar la gestión en desarrollar oferta de alojamiento que no se articula con la oferta de otros servicios locales.
- Falta de redes de proveedores en el territorio.
- Falta de gestores comerciales y de agencias de viajes ubicadas en los territorios, pero que dominan la información de los mercados emisores.
- Dificultad para la gestión desde las organizaciones comunitarias.
- Desconocimiento de la demanda y sus requisitos.
- Gestión a través de los canales de distribución tradicionales que pone en desventaja a las iniciativas comunitarias.

Lo anterior explica por qué la factibilidad del turismo comunitario difícilmente puede ser exitosa, debido a que la gestión del valor depende de la articulación y compromiso de diferentes actores, muchos de ellos distantes geográfica, social y culturalmente. Además, suele ocurrir que la dinámica de la industria turística favorece la integración de las comunidades generalmente en situaciones de pobreza con empresas globalizadas, en relaciones desiguales de poder. Esta situación de integración es motivada tanto por los gobiernos locales como por distintas agencias internacionales de desarrollo. Los gobiernos a diversas escalas geográficas impulsan la consolidación de cadenas de valor de turismo comunitario de manera acelerada sin considerar las particularidades de los procesos comunitarios, además le dan poca relevancia a la vocación social del territorio en el que se plantean las iniciativas de turismo comunitario, por lo cual la capacidad real en el proceso de toma de decisiones de la población local se reduce (Gascón, 2010).

Por el lado de las agencias internacionales de desarrollo, se proponen los negocios inclusivos, con una lógica de beneficio común, incorporando en sus cadenas de valor a comunidades pobres para lograr que el sector productivo amplíe sus relaciones comerciales con comunidades locales de bajos ingresos y promueven nuevas





Reserva natural El Nido de Águilas - Villa de Leyva / Fuente: Barón, M (2021)

oportunidades de mercado. La base de estas propuestas está centrada en la búsqueda de encadenamientos entre empresas "exitosas" con presencia en el mercado internacional y grupos de población locales que asumen el rol de proveedores de bienes o servicios básicos, distribuidores o consumidores casi siempre con la oferta de bajo costo (Cañada, 2015).

Lo cierto es que quienes tienen el poder para influir en la toma de decisiones suelen tener una comprensión profunda de los principios macroeconómicos, pero la aplicación de estos conceptos no ha conseguido proporcionar una ejecución sólida en las metas y los objetos que rodean la eliminación de la pobreza a través del aumento del desarrollo turístico (Slocum y Backman, 2011).

Existen algunos programas o estrategias muy concretas enfocadas a la reducción de la pobreza como, por ejemplo, *Pro-Poor Tourism* (PPT), que busca aumentar las oportunidades de trabajo asalariado, crear microempresas locales y generar ingresos comunitarios, a través de una variada tipología de intervenciones que van desde la financiación de proyectos, hasta el apoyo a políticas empresariales turísticas de gran capital que, directa o indirectamente, generen empleo a la población local (Gascón, 2009, 2011). O el programa *Sustainable Tourism – Eliminating Poverty* (ST-EP), que toma algunos objetivos del PPT y se enfoca en crear y gestionar empresas turísticas dirigidas por comunidades pobres. Sin embargo, estos programas a pesar de que generan ingresos a la población en ocasiones marginales, no dicen nada sobre la distribución de los beneficios aunque sean desiguales (Ashley y Goodwin, 2007), ni tampoco sobre los tipos de modelos turísticos así sean de enclave o gestionados por foráneos (Gascón, 2011).

Gran parte del impedimento para lograr cadenas de valor sostenibles se relaciona con la dificultad de integrar las comunidades en la cadena de valor del turismo, debido al desconocimiento del funcionamiento de la cadena (Alvarado et al., 2017). Pero también, a la dificultad para realizar trabajo en común, para integrarse a la compleja estructura institucional compuesta por empresas privadas, instituciones públicas, líderes y emprendedores (Rodas et al., 2015).

Además, resulta complejo para las comunidades integrarse pues el proceso de obtención de clientes, por ejemplo, no está bajo la gestión, supervisión y control de la población local quedando para la comunidad servicios de bajo costo como la recepción, el servicio de habitaciones y la atención al turista. Situación que define ciertos términos en la transacción entre quienes participan en la cadena de valor. Y este proceso suele requerir poder de negociación que las comunidades locales no siempre tienen dejándolos en desventaja, porque la posibilidad de obtener clientes depende de organizaciones foráneas que tienen intereses particulares y podrían desviar o modificar el enfoque de la oferta turística y también la decisión de los turistas hacia destinos que cumplen con el perfil y las expectativas de los agentes comerciales. Lo cierto es que la formación, el conocimiento y el acceso



a la información son factores determinantes en una actividad tan compleja como el turismo, porque facilitan o no la dependencia o autonomía de la comunidad local hacia los agentes intermediarios.

En este sentido, es conveniente entender que las iniciativas de turismo gestionadas de manera comunitaria no se pueden circunscribir únicamente a la comunidad o a su espacio geográfico local o regional, porque el turismo y sus actividades comienzan donde se encuentra el turista, que puede ser a cientos de kilómetros de distancia, y para que este turista llegue al destino, sucede una compleja cadena de valor difícil de controlar por uno solo de los actores que participan (Cañada y Gascón, 2007). Asimismo, es necesario conocer en detalle las economías populares diversificadas, para crear múltiples estrategias de desarrollo; esto implica reconocer que lo fundamental no es vender lo que sea sin importar la manera, se trata más bien de que las comunidades locales participen en gran parte del control de la cadena, identificando canales alternativos a los de los mercados dominantes (Buades et al., 2012). Además, se ha identificado que la viabilidad y sostenibilidad de las iniciativas de turismo basadas en la comunidad depende de manera importante de la calidad y eficiencia de los planes de desarrollo turístico y su vinculación con las realidades socioeconómicas de la comunidad (Okazaki, 2008). Las fallas en la eficiencia de estos planes están relacionadas con problemas en la coordinación que limita el desarrollo de las cadenas y no necesariamente por problemas de control (Ochoa Zuluaga, 2019).

Lo anterior muestra la necesidad de lograr mayor comprensión comunitaria y nacional del tipo de turismo que adapta y espera el territorio y, así, definir y construir procesos de intermediación/comercialización como destino (Alvarado et al., 2017). Esto implica desarrollar capacidad de decisión y mayor poder de negociación en las comunidades, a través de su participación en espacios de planificación, necesarios y vitales para la gestión y operación de la cadena (Cañada y Gascón, 2007; Moreno y Ochoa, 2011). Tales procesos de planificación deben fortalecerse con el fin de ser más eficaces, transparentes, inclusivos, equitativos y justos para el beneficio de los miembros de una comunidad; además, la distribución de ingresos se debe realizar lo más pronto posible, de modo que sea tangible para la comunidad su mejora en la calidad de vida (Rodas et al., 2015).

## Conclusiones

El turismo comunitario basa su oferta tanto en los atributos de la comunidad relacionados con sus modos de vida, su amabilidad, su forma de compartir aprendizajes y experiencias, como en los atributos asociados a los recursos naturales del destino. Por lo anterior, un destino que espera consolidar el turismo a partir de las capacidades de la comunidad como posibilidad de desarrollo local no debería considerarse competitivo si en sus procesos de planeación y ejecución se obtienen rendimientos que terminan destruyendo la naturaleza, incrementando la desigualdad y causando efectos negativos para la sociedad.

Otro aspecto que debe cuidarse en el diseño, gestión y promoción del turismo basado en la comunidad, es la especialización turística que puede desarrollarse en ciertos territorios, porque este fenómeno puede compartir características del ampliamente reproducido modelo agroexportador latinoamericano, que termina siendo un modelo de desarrollo económico controlado esencialmente desde grandes corporaciones foráneas con amplio poder de decisión y negociación. Eso ha llevado a una distribución inequitativa de los beneficios, quedando para las comunidades locales actividades con pequeños ingresos pero, también, una mayor vulnerabilidad por la alta dependencia económica que crean estas nuevas actividades.

Aunque el enfoque de cadena de valor permite realizar diagnósticos completos, en términos de las dimensiones y actividades que integra, es complejo construir cadenas de valor locales y también formar parte de las cadenas globales de valor (Krugman, 1994). Lo anterior, como se ha discutido a través del texto, debido a que existen diversos aspectos en la consolidación de destinos turísticos que ocurren lejos del control de las comunidades. Los procesos de fortalecimiento de la gobernanza y del capital social, probablemente aporten a mejorar el poder de negociación y, por supuesto, la gestión que las comunidades pueden hacer dentro de la cadena. Sin embargo, es claro que este proceso requiere el concurso de los actores clave en la definición, de manera previa y transparente, de los elementos que ordenan el territorio.



## Referencias bibliográficas

- Alvarado, J., Oddone, N. y Gil, L. (2017). *Fortalecimiento de la cadena de valor de turismo en Pedernales, República Dominicana*. Recuperado de <https://www.cepal.org/es/publicaciones/41644-fortalecimiento-la-cadena-valor-turismo-pedernales-republica-dominicana>
- Ashley, C. y Goodwin, H. (2007). *Turismo pro-pobre ¿Qué ha ido bien y qué ha ido mal?* (p. 2). Overseas Development Institute. Recuperado de <https://www.odi.org/sites/odi.org.uk/files/odi-assets/publications-opinion-files/142.pdf>
- Barroso González, M. de la O. y Flores Ruiz, D. (2006). La competitividad internacional de los destinos turísticos: del enfoque macroeconómico al enfoque estratégico. *Cuadernos de Turismo*, (17), 7-24. Recuperado de <https://revistas.um.es/turismo/article/view/18311>
- Boullón, R. C. (2006). *Planificación del espacio turístico*. Trillas. Recuperado de <https://www.entornoturistico.com/wp-content/uploads/2017/02/Planificación-del-espacio-turístico-de-Roberto-C.-Boullon-PDF.pdf>
- Buades, J., Cañada, E. y Gascón, J. (2012). *El turismo en el inicio del milenio: una lectura a tres voces* (1.ª ed.). Imprenta Romeu. Recuperado de <http://www.albasud.org/publ/docs/51.pdf>
- Cañada, E. (2014). *Turismo comunitario en Centroamérica experiencias y aprendizajes*. Recuperado de <http://www.albasud.org/publ/docs/69.pdf>
- Cañada, E. (2015). La comercialización del turismo comunitario en América Latina. *Anuario de Estudios Centroamericanos*, 41, 159-189. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=15242605009>
- Cañada, E. y Gascón, J. (2007). *Turismo y desarrollo. Herramientas para una mirada crítica* (Enlace). Fundación Luciérnaga - Acción por un Turismo Responsable. <http://www.albasud.org/downloads/142.pdf>
- Cihlar, J. y Jansen, L. J. M. (2001). From land cover to land use: a methodology for efficient land use mapping over large areas. *Professional Geographer*, 53(2), 275-289. <https://doi.org/10.1111/0033-0124.00285>
- Cole, V. y Sinclair, A. J. (2002). Measuring the ecological footprint of a Himalayan tourist center. *Mountain Research and Development*, 22(2), 132-141. [https://doi.org/10.1659/0276-4741\(2002\)022\[0132:MTEFOA\]2.0.CO;2](https://doi.org/10.1659/0276-4741(2002)022[0132:MTEFOA]2.0.CO;2)
- Fundación CODESPA. (2011). *Modelo de gestión del turismo rural comunitario de CODESPA una experiencia regional andina*. Recuperado de <http://www.bibliotecavirtual.info/wp-content/uploads/2013/02/modelo-gestion-turismo-rural-comunitario-codespa.pdf>
- Gascón, J. (2009). *¿Pro-poor tourism o pro-corporation tourism? La cooperación internacional como fuente de legitimidad de los intereses transnacionales*.
- Gascón, J. (2010). *Limitaciones del turismo rural comunitario como instrumento de cooperación internacional*. Turismo, cooperación y desarrollo: actas I Congreso COODTUR / coord. por Marta Nel-lo Andreu, Lorena Beas Secall, 2010, ISBN 978-84-693-8085-7, págs. 81-82.
- Gascón, J. (2011). La metodología "Pro-Poor Tourism": un análisis crítico. *Alba Sud. Investigación y Comunicación Para El Desarrollo*, (9), 1-21. [www.albasud.org](http://www.albasud.org)
- Hof, A. y Blázquez-Salom, M. (2015). Changing tourism patterns, capital accumulation, and urban water consumption in Mallorca, Spain: a sustainability fix?. *Journal of Sustainable Tourism*, 23(5), 770-796. <https://doi.org/10.1080/09669582.2014.991397>
- Krugman, P. (1994): «Competitiveness: a Dangerous Obsession», *Foreign Affairs*, 74 (2), pp. 28-44.
- Jiménez Orozco, N. (2017). *Caracterización y análisis de competitividad del sector de turismo de naturaleza en Colombia*. (Documento contratado por Swisscontact Colombia). Recuperado de [https://www.swisscontact.org/\\_Resources/Persistent/d/f/4/3/df434261f41fa900a7d3ac8562c6519d3fec3a4/Cadena\\_de\\_Valor\\_Turismo.pdf](https://www.swisscontact.org/_Resources/Persistent/d/f/4/3/df434261f41fa900a7d3ac8562c6519d3fec3a4/Cadena_de_Valor_Turismo.pdf)
- Jonker, J. A. (2004). *The strategic identification and integration of critical success factors to achieve international competitiveness for South Africa as a tourism destination*. [tesis de maestría, Univesidad de Pretoria]. Recuperado de <https://repository.up.ac.za/handle/2263/25993>



- Juan Alfonso, J. M. (2012). Ética y turismo responsable: de los principios a las buenas prácticas. En M. Rivera y L. Rodríguez (Eds.), *Turismo responsable, sostenibilidad y desarrollo local comunitario*. (1ª ed., pp. 65–80). Universidad de Córdoba. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/libro/525510.pdf>
- Kieffer, M. (2018). Conceptos claves para el estudio del turismo rural comunitario. *El Periplo Sustentable*, 34, 8–43. Recuperado de <https://rperiplo.uaemex.mx/article/view/9031>
- Lindemann-Matthies, P., Briegel, R., Schüpbach, B. y Junge, X. (2010). Aesthetic preference for a Swiss alpine landscape: The impact of different agricultural land-use with different biodiversity. *Landscape and Urban Planning*, 98(2), 99–109. <https://doi.org/10.1016/j.landurbplan.2010.07.015>
- Mariño, J. P., Flores, S., León, M. y Pinochet, G. V. (2018). La cadena de valor del turismo, un abordaje teórico-conceptual en algunos países de Iberoamérica y el Caribe. *Ciencia Desde El Occidente*, 5(1), 36–52.
- Mendoza-González, G., Martínez, M. L., Lithgow, D., Pérez-Maqueo, O. y Simonin, P. (2012). Land use change and its effects on the value of ecosystem services along the coast of the Gulf of Mexico. *Ecological Economics*, 82, 23–32. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2012.07.018>
- Molina, E. (1991). *Planificación integral del turismo: Un enfoque para Latinoamérica*. Trillas.
- Montañez-Gómez, G., y Delgado-Mahecha, O. (1998). Espacio, territorio y región: conceptos básicos para un proyecto nacional. *Cuadernos de Geografía*, 7(1–2), 120–135. Recuperado de <https://revistas.unal.edu.co/index.php/rcg/article/view/70838>
- Monz, C. A., Cole, D. N., Leung, Y. F. y Marion, J. L. (2010). Sustaining visitor use in protected areas: future opportunities in recreation ecology research based on the USA experience. *Environmental Management*, 45(3), 551–562. <https://doi.org/10.1007/s00267-009-9406-5>
- Moreno, É. y Ochoa F, F. A. (2011). Turismo sostenible, cadena de valor y participación comunitaria en Suesca (Cundinamarca), Colombia. *Turismo y Sociedad*, 12, 197–214. Recuperado de <https://revistas.ueexternado.edu.co/index.php/tursoc/article/view/3124>
- Murphy, P. E. y Murphy, A. E. (2004). *Strategic management for tourism communities: bridging the gaps*. Channel View Publications. Recuperado de <https://www.degruyter.com/view/title/535640>
- Naciones Unidas y OMT. (2010). *Recomendaciones internacionales para estadísticas de turismo*. Estudios de Métodos, nro. 83. Recuperado de [https://unstats.un.org/unsd/publication/Seriesm/SeriesM\\_83revis.pdf](https://unstats.un.org/unsd/publication/Seriesm/SeriesM_83revis.pdf)
- Navarro, D. (2015). Recursos turísticos y atractivos turísticos: conceptualización, clasificación y valoración. *Cuadernos de Turismo*, (35), 335–357. <https://doi.org/10.6018/turismo.35.221641>
- Nepal, S. K. y Chipeniuk, R. (2005). Mountain tourism: toward a conceptual framework. *Tourism Geographies*, 7(3), 313–333. <https://doi.org/10.1080/14616680500164849>
- Ochoa, G. I. y Peluppesy, W. (2011a). La sostenibilidad de las cadenas globales de turismo en la Amazonia: aproximaciones metodológicas. En C. Romero Padilla (Eds.), *Avances recientes en investigaciones de cadenas en América Latina* (pp. 11–60). Talleres Gráficos KIPUS. Recuperado de [http://209.177.156.169/libreria\\_cm/archivos/pdf\\_82.pdf](http://209.177.156.169/libreria_cm/archivos/pdf_82.pdf)
- Ochoa Zuluaga, G. I. (2019). Coordinación diversificada y diálogo de saberes para cadenas de valor de turismo. *Turismo y Sociedad*, (25), 151–168. <https://doi.org/10.18601/01207555.n25.o8>
- Okazaki, E. (2008). A community-based tourism model: its conception and use. *Journal of Sustainable Tourism*, 16(5), 511–529. <https://doi.org/10.1080/09669580802159594>
- OMT. (2001). *Apuntes de metodología de la investigación en turismo*. Organización Mundial del Turismo. <https://doi.org/10.18111/9789284404889>
- Orta, F. J. (2005). Retos para la competitividad de la industria turística en el Principado de Asturias. *Revista de Economía, Sociedad, Turismo y Medio Ambiente*, 2, 57–63.
- Palomino, B., Gasca, J. y López, G. (2016). El turismo comunitario en la Sierra Norte de Oaxaca: perspectiva desde las instituciones y la gobernanza en territorio indígenas. *El Periplo Sustentable*, (30), 6–37.
- Panosso Netto, A. (2012). *Teoría del turismo: conceptos, modelos y sistemas*. Trillas. [https://doi.org/338.47664\\_P528t](https://doi.org/338.47664_P528t)



- Pérez Naranjo, L. (2012). Turismo comunitario: aproximación teórica y experiencias comparadas de casos prácticos. En M. Riveray L. Rodríguez (Eds.), *Turismo responsable, sostenibilidad y desarrollo local comunitario*. (1ª ed., pp. 235–258). Universidad de Córdoba. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/libro/525510.pdf>
- Pulido, J. I. y López Sánchez, Y. (2016). La cadena de valor del destino como herramienta innovadora para el análisis de la sostenibilidad de las políticas turísticas. El caso de España. *Innovar*, 26(59), 155–176. <https://doi.org/10.15446/innovar.v26n59.54369>
- Rebollo, J. F. V. y Baidal, J. A. I. (2003). Measuring sustainability in a mass tourist destination: pressures, perceptions and policy responses in Torrevieja, Spain. *Journal of Sustainable Tourism*, 11(2–3), 181–203. <https://doi.org/10.1080/09669580308667202>
- Rodas, M., Ulluari, N. y Sanmartín, I. (2015). El turismo comunitario en el Ecuador: Una revisión de la literatura. *Revista Turismo, Desarrollo y Buen Vivir*, (9), 60–77. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5309454.pdf>
- Slocum, S. L. y Backman, K. F. (2011). Understanding government capacity in tourism development as a poverty alleviation tool: a case study of Tanzanian policy-makers. *Tourism Planning and Development*, 8(3), 281–296. <https://doi.org/10.1080/21568316.2011.591157>
- Smith, M. D. y Krannich, R. S. (2000). "Culture clash" revisited: newcomer and longer-term residents' attitudes toward land use, development, and environmental issues in rural communities in the Rocky Mountain West. *Rural Sociology*, 65(3), 396–421. <https://doi.org/10.1111/j.1549-0831.2000.tb00036.x>
- Song, H., Liu, J. y Chen, G. (2012). Tourism value chain governance. *Journal of Travel Research*, 52(1), 15–28. <https://doi.org/10.1177/0047287512457264>
- Tang, Z. (2015). An integrated approach to evaluating the coupling coordination between tourism and the environment. *Tourism Management*, 46, 11–19. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2014.06.001>
- UNWTO. (2020). *International Tourism and covid-19*. Recuperado de <https://www.unwto.org/international-tourism-and-covid-19>
- Vail, D. y Hultkrantz, L. (2000). Property rights and sustainable nature tourism: adaptation and mal-adaptation in Dalarna (Sweden) and Maine (USA). *Ecological Economics*, 35(2), 223–242. [https://doi.org/10.1016/S0921-8009\(00\)00190-7](https://doi.org/10.1016/S0921-8009(00)00190-7)
- Vaz, E. D. N., Nijkamp, P., Painho, M. y Caetano, M. (2012). A multi-scenario forecast of urban change: a study on urban growth in the Algarve. *Landscape and Urban Planning*, 104(2), 201–211. <https://doi.org/10.1016/j.landurbplan.2011.10.007>
- Vianchá Sánchez, Z. H. (2021). Configuración de turista destinos and land use. Review of drivers and implications. *Investigaciones Turísticas*, (21), 46–66. <https://doi.org/10.14198/INTURL2021.21.3>
- World Travel y Tourism Council. (2018). *Viajes y turismo. Impacto económico y asuntos globales 2018*. Recuperado de <https://www.wttc.org/-/media/files/reports/economic-impact-research/documents-2018/global-economic-impact-and-issues-2018-esp.pdf?la=en>
- World Travel y Tourism Council. (2020). *World Travel y Tourism Council. Economic impact reports*. Recuperado de <https://wttc.org/Research/Economic-Impact>
- Yildirim, Y. y Umit, B. (2006). Performance measurement in tourism: a value chain model. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18(4), 341–349. <https://doi.org/10.1108/09596110610665348>
- Yilmaz, Y. y Bititci, U. (2006). Performance measurement in the value chain: manufacturing v. tourism. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 55(5), 371–389. <https://doi.org/10.1108/17410400610671417>
- Zhang, X., Song, H. y Huang, G. Q. (2009). Tourism supply chain management: A new research agenda. *Tourism Management*, 30(3), 345–358. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2008.12.010>





Ruta Arte Rupestre – Sáchica / Fuente: Barón, M (2021)

## 4. Flujo de valor y diseño de servicios turísticos de tipo comunitario

Ana Mercedes Fraile Benítez\*

La dinámica en la industria de los servicios turísticos es posible porque los proveedores se ocupan de suministrar experiencias acordes a los deseos de los individuos dispuestos a pagar por ellas (Arias, 2020). Entendiéndose proveedores como oferentes e individuos como demandantes y por la propiedad de inseparabilidad de los servicios, los proveedores tienen la oportunidad de comprometerse con la creación de valor de sus clientes y convertirse en co-creadores de valor (Zátori, 2016).

Cuando las organizaciones colaboran o cocrean valor para los interesados, existen altas posibilidades de incrementar el rendimiento empresarial; se busca resolver problemas que inciden en los ambientes competitivos a través de un diálogo permanente y activo (Perdomo Charry et al., 2020). No obstante, la existencia de la co-creación genera dualidad con la co-destrucción que ha sido estudiada por Luo et al. (2019), indicando que contribuye al conocimiento al evaluar la asimetría entre las interacciones y el contexto de la experiencia del cliente.

Para que haya co-creación, Bolzán y Fernandes Ferreira (2020), resaltan el aporte de Prahalad y Ramaswamy (2004, p. 159) al tomar los siguientes elementos en el proceso de interacción con el cliente para la co-creación de valor:

- Diálogo. Interacción vía web que presenta una intención de generar soluciones por parte de los involucrados, en virtud de mejorar el intercambio de valor.
- Acceso. Procesos de innovación conjunta apoyados en espacios que contribuyan a recomendaciones por diversos medios de comunicación.
- Riesgos y beneficios. Compete a la capacidad que posee el usuario, en este caso el turista, de tomar decisiones considerando las opciones o alternativas que mejor le beneficien.



- Transparencia. Posibilidad de obtener comentarios de otros turistas y comunidades virtuales, es decir, acceso a información con menos riesgo de manipulación.

De manera análoga, la co-creación y la cadena de valor se integran totalmente para una persona que viaja y, por tanto, las posibilidades en cada eslabón de la cadena nuevamente originan un amplio espectro de posibilidades. Para comprender con más claridad la cadena de valor del turista, la investigación de Arias Olmo (2020), apoyada en revisiones de literatura se centra en la experiencia de una persona que viaja; la autora se soporta en diferentes y reconocidos autores para identificar en su trabajo de grado seis eslabones: reserva, transporte al destino, alojamiento, alimentación, cultura y entretenimiento y, finalmente, transporte de regreso al punto de origen.

Respecto a la cadena de valor en turismo comunitario, se deben considerar conceptos relacionados con los procesos donde la comunidad sea eje del proceso de desarrollo (Vinasco, 2017); por tanto, es fundamental definir el valor desde la perspectiva del cliente en turismo comunitario, dado que incluye características propias de un servicio que espera satisfacer una necesidad denominada "Experiencia", la cual supone sentirá diferente y positivamente en el lugar elegido con ambiente acogedor y le ampliará los conocimientos de la cultura visitada al integrarse en las tareas que se hacen dentro de la comunidad (Ledesma Gruezo et al., 2018).

Ahora bien, en lo relativo a la "Experiencia" (Reinhold, 2017) afirma que es necesario estudiar lo intangible del servicio de turismo comunitario y contar con una economía creativa que incluya comunicación de valores y transmisión de conocimientos ancestrales, mediante la creación de vínculos por vivencias únicas. En el marketing de ciudades, dichas experiencias representan un potencial importante para la comercialización de un lugar (Muñiz Martínez y Cervantes Blanco, 2015).

Según el alcance de la cadena de valor, se identifican las actividades en las que se fundamenta y que aportan a la generación de experiencias únicas para los turistas. Al respecto, el flujo de valor comprende la representación gráfica de dichas actividades, cómo fluyen sus procesos y de qué manera producen valor agregado a la experiencia. Desde el enfoque de la calidad del servicio, refiere a los momentos de verdad que son significativos para el cliente (turista) y la forma como pueden potencializarse.

El análisis de flujo de valor es una particularidad que puede ser desarrollada bajo el pensamiento *Lean* o pensamiento esbelto, orientado a cómo crear valor real para los clientes, reduciendo desperdicios y recursos en la organización (Cancañón et al., 2021). Los documentos revisados en cuanto a la aplicación del pensamiento esbelto, evidencian que posee diferentes herramientas entre ellas el denominado "Mapa de flujo de valor", ge-



Reserva natural El Nido de Águilas - Villa de Leyva / Fuente: Barón, M (2021)



neralmente aceptado como VSM por sus siglas en inglés de *Value Stream Map*; pero es necesario resaltar que una aplicación del VSM en empresas de servicios es más difícil de realizar, debido entre otras causas a la variabilidad inducida por el cliente y, por lo tanto, los flujos están poco estructurados (El-Refai y Mohamademin, 2020).

Asimismo se identificó que en empresas de servicios, los procesos, las operaciones y en general las actividades evidencian elementos del flujo de información, en donde el VSM es una herramienta visual que ayuda a conocer los elementos que agregan valor al servicio, tanto en un momento inicial como luego de intervenido el flujo. Por lo tanto, los desperdicios tratados en el proceso se identifican y se encuentran elementos indeseables como pueden ser: mala traducción (lo cual crea confusiones y errores frente a la expectativa del turista), pérdida de información del cliente, el malgasto del tiempo del consumidor; baja capacidad de respuesta para solucionar problemas de la prestación de productos y/o servicios, falta de integración, irrelevancia e inexactitud sobre lo que el cliente desea y solicita (Fernández, 2013; Cancañón et al., 2021).

El mapeo de la cadena de turismo se orienta hacia la identificación de actores, problemáticas y potencialidades, donde claramente se pueden identificar las relaciones existentes entre actores, pero es importante resaltar las diferencias entre lo que es llamado mapeo de la cadena de valor y el mapeo de flujo de valor: el primero se centra en la gestión y sus diferencias son presentadas por Cabrera (2011).

El autor asegura que cuando se analiza toda la cadena de valor es necesario mapearla identificando actividades que no agregan valor entre procesos; ahora bien, si se espera analizar solamente el flujo, entonces, debe concentrarse en el proceso identificando las actividades que no agregan valor dentro del proceso mismo y, por tanto, las mejoras en un proceso van de pequeñas a grandes, siendo estas realmente fáciles de implementar, contrario a lo sucedido cuando se mapea la cadena pues las mejoras en el sistema son considerables pero difíciles de alcanzar, lo cual claramente indica que se requiere un horizonte de planeación mayor en la búsqueda de resultados cuando se trabaja el mapa de cadena de valor y un horizonte de planeación menor cuando se trabaja sobre el flujo (Cabrera, 2011).

La aplicación del VSM ha sido tradicionalmente más usada en el sector manufacturero, y en menor escala en el de servicios; se desconocen aplicaciones importantes en el servicio turístico, pero es posible utilizar herramientas como el diagrama de procesos, que muestra holísticamente los procesos que intervienen desde el momento en que es solicitado o también llamado "activado", por parte del cliente hasta que la entrega del mismo llega a su fin tal como lo exponen Angulo Tejada et al. (2019). Sin embargo, en los servicios turísticos llamados "negocio de conexión" se incluyen los productos y servicios (transporte, hospedaje, entretenimiento, etc.) que no necesariamente pueden ser ofrecidos por un solo negocio (González et al., 2017). Por lo tanto, el diagrama de flujo inicial debería ser elaborado considerando las etapas de identificación de las tareas, alcance o nivel de detalle, diagrama y documentación, revisión, detección de oportunidades de mejora (Hernández et al., 2009).

En este sentido, se requiere tener en cuenta conceptos relacionados con procesos donde la comunidad sea eje del desarrollo (Vinasco, 2017), mostrando la importancia de conocer la cultura y el aprovechamiento que hacen las comunidades locales de sus recursos naturales, donde el visitante vive una experiencia absolutamente integradora, siendo partícipe de actividades de biocomercio, cultura, gastronomía, interacción con fauna y flora silvestre, vivencias místicas y, en general, aprendizaje de dialectos o de usos culinarios.

## Hacia el diseño de servicios turísticos de tipo comunitario

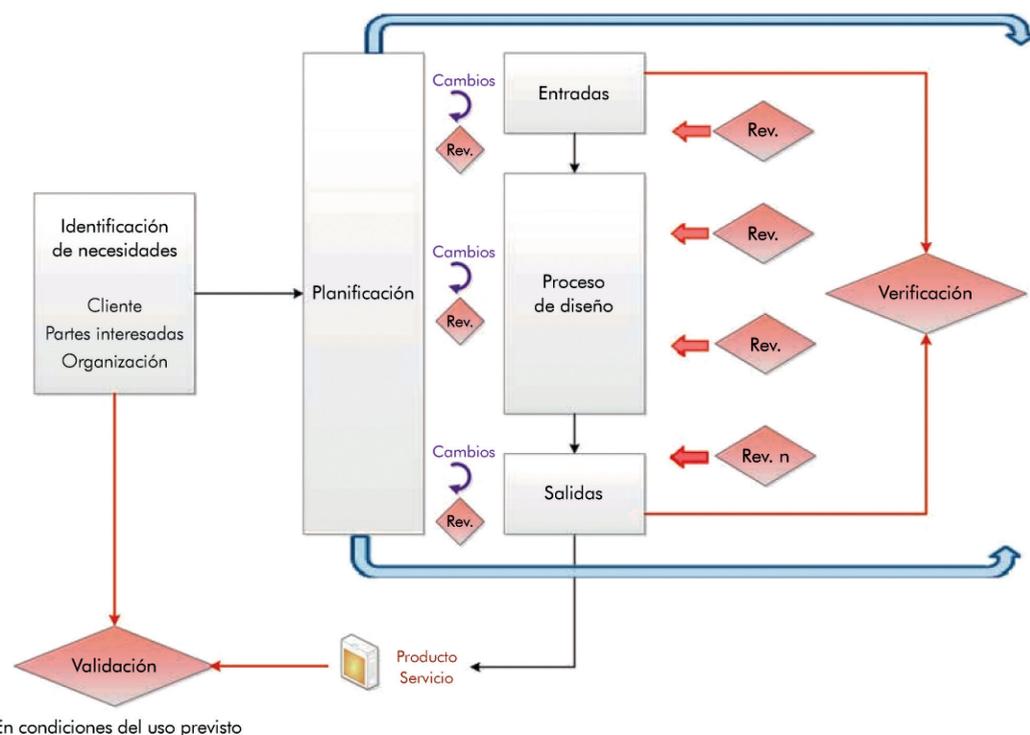
Como se expuso anteriormente, definir el valor desde la perspectiva del cliente en turismo comunitario significa alcanzar una "Experiencia" diferente dentro de un ambiente amigable y acogedor, donde el turista pueda conocer la cultura visitada al integrarse y participar en sus labores, y contribuir a los ingresos de comunidades marginadas, que viven en sitios alejados con una gran riqueza ambiental que se debe conservar (Ledesma Gruezo et al., 2018; Vinasco, 2017). Es decir que, los servicios de tipo comunitario podrían formar parte del biocomercio, sector en crecimiento con oportunidades hacia el mejor aprovechamiento de los recursos, así como la bioprospección y su estudio de la biodiversidad con miras al descubrimiento de elementos con beneficio comercial para la humanidad (Herrera Martínez et al., 2019).



Otro componente que aporta valor es la política turística con enfoque comunitario y orientada a grupos locales interesados en el desarrollo de emprendimientos (Cruz Coria y Velázquez Castro, 2020). Más que el desarrollo del mercado, su propósito se concentra en la necesidad de mejorar el índice de calidad de vida de las comunidades residentes en el destino (Monterroso Salvatierra y Colin Mar, 2012). Así mismo, es fundamental instalar capacidades gubernamentales o estatales de la región, en donde se adapten o creen los niveles tecnológicos apropiados a las comunidades lo cual, tal como lo señala Bertoni (2008), incluye también la elección de modelos de producción y organización y políticas basadas en la participación.

Claramente, la identidad del territorio o destino es crucial para generar valor donde el servicio esté asociado a un lugar en el que el comportamiento de sus habitantes oferte identidad, atributos individuales, elementos culturales, valores y ambiente respetuoso que podrían traducirse en sostenibilidad (Lopera Quiroz, 2019). Estas características se incorporan en los procesos para el diseño de servicios. En la figura 4, se presentan los sugeridos en la implementación de la norma de calidad ISO 9000:2015:

**Figura 4-1** Proceso, diseño y desarrollo ISO 9000: 2015



*Nota:* Esta figura representa las etapas generales del diseño del servicio, en el momento de establecer cada una de las actividades se determinan, además, los momentos de verdad o los que crean valor para el cliente. Tomado de *Guía para la aplicación de UNE-EN ISO 9001:2015*, por Gómez, 2015, p.127. Créditos al autor.

Al considerar el proceso de diseño y desarrollo de la ISO 9000, se incluyen las necesidades o requerimientos del cliente que se pueden integrar en el diseño de servicios, los cuales exigen algunos de los siguientes elementos detallados por Figueroa et al. (2017) y que se presentan en un orden indistinto:

- Centrado en el usuario. Referido a la "Experiencia" como el aspecto central de la cadena de valor.
- Elementos diferenciadores. De acuerdo con Porter (1998), se sugieren estrategias para la creación de ventajas competitivas, la diferenciación y el enfoque que para Kotler (2001) se relacionan con:



- Centrarse en un grupo o segmento específico
- Especialización selectiva
- Especialización de servicio
- Especialización del mercado
- Interdisciplinariedad. Las visiones desde diferentes ópticas permiten considerar experiencias y subjetividades para producir conocimiento en el proceso de creación e innovación.
- Participativo. La necesidad de diseñar servicios con la interacción entre el proveedor y el cliente genera propuestas innovadoras con mayor claridad y detalle de los componentes necesarios en el diseño del producto intangible denominado servicio.

En el diseño de las actividades de servicios en turismo comunitario se requiere comprender los procesos y, dentro de estos, las acciones que agregan valor para el cliente que, de acuerdo con la ISO 9001:2015, son los siguientes: identificar las necesidades del turista, listar los elementos de entrada para el diseño, realizar el proceso de diseño y posteriormente identificar los resultados del diseño. Una vez obtenidos los resultados, se relacionan con los elementos de entrada como la verificación y después se validan conforme a las necesidades del cliente. A continuación, se detallan uno a uno los pasos mencionados:

- Elementos de entrada del diseño. Para el diseño del servicio turístico comunitario es fundamental considerar que el turista requiere funcionalidades y atributos de los servicios sin importar quién sea el proveedor, pues los elementos tangibles, confiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía deben incluirse para alcanzar una experiencia de aprendizaje en el territorio.
- Proceso de diseño. La definición de valor desde la perspectiva del turista se concentra no solo en la experiencia, sino en la oportunidad de mejorar la calidad de las comunidades visitadas en el territorio. Los paquetes de turismo comunitario necesariamente deberán permitirle desarrollar actividades que promuevan el intercambio de conocimiento (en labores productivas y sociales), logren una experiencia novedosa junto con servicios básicos con calidad para el turista (hospedaje, transporte, alimentación).
- Condiciones del diseño del servicio. De acuerdo con los elementos de entrada y el proceso de diseño resulta un paquete de servicio de turismo comunitario que podría incluir: amplia flexibilidad por parte del proveedor; elementos tangibles propios y exclusivos del territorio ambientalmente amigables; confiabilidad a partir de procesos de certificación con entidades para el suministro de alimentos y bebidas; empatía o alto grado de cercanía con el cliente, aumentando la relación persona a persona; seguridad, que puede determinarse con las certificaciones de operadores de servicio de turismo comunitario, referencias sobre la experiencia de otros turistas.
- Diseño del servicio turístico comunitario. El servicio diseñado deberá evitar los problemas tradicionales para el turista como: los altos tiempos de espera, la falta de comunicación e información clara respecto a los medios donde se comparte y que comúnmente se relacionan con la reserva y la llegada al territorio; esta información será útil para el mejoramiento del proceso y deberá ser desarrollada después del mapeo, estructuración y eliminación de actividades que no agregan valor para el cliente (Bortolotti et al., 2010).

## Elementos que aportan al flujo de valor de servicios turísticos de tipo comunitario

El flujo de valor es según Arango Vásquez (2017), citando a Womack y Jones (1996), el conjunto de todas las acciones específicas requeridas para pasar un servicio por las tres tareas de gestión críticas: concepción; gestión de la información u orden de servicio; y transformación o insumos en un servicio que termina en el usuario. Una vez determinadas estas tareas, el análisis del flujo de valor desde el pensamiento esbelto se establece revisando



los siguientes tres tipos de actividades realizadas durante la prestación del servicio: las que generan valor y son vitales para el proceso; las que no generan valor, pero son necesarias en el desarrollo del servicio; las que no agregan valor y pueden ser eliminadas.

Luego de haber definido el valor del servicio turístico comunitario, hay que acomodar las fases del proceso y eliminar restricciones para así garantizar la experiencia, comprendiendo que en servicios como el turismo existen actividades y procesos con alta complejidad para mapear. Es importante resaltar que según el servicio al que accederá el turista, es posible eliminar desperdicios centrados específicamente en tareas o actividades que distraen la experiencia, aclarando que en este caso el tiempo no es factor de desperdicio. El flujo y resultados de los servicios vinculados al turismo de tipo comunitario están ligados a criterios clave como la flexibilidad, la calidad y la adición de valor, tomando el lugar del cliente y su disposición de pagar por la oferta del servicio.

El proceso de aprendizaje del turista es quizá el aspecto más importante en el flujo de valor y se considera que en este aspecto el conocimiento es incipiente; por lo tanto, sería interesante comprender las diferentes dimensiones que el turista posee y las que prefiere aprovechar durante la experiencia; siendo claro que cada servicio deberá ser respaldado por componentes logísticos, de salud, de tecnología, información y comunicación, en sentido de disponibilidad; es decir, solo si se requieren se hará uso de ellos.

### Referencias bibliográficas

- Angulo Tejada, Y. D., Argotty Hurtado, A. F. y y Mendoza Albino, A. M. (2019). *Mapeo de flujo de valor (VSM) en el sector servicios Colombia vs Brasil* [tesis de pregrado, Universidad Santiago de Cali]. Repositorio Universidad Santiago de Cali. Recuperado de <https://repository.usc.edu.co/handle/20.500.12421/3715>
- Arango Vásquez, F. A. (2017). *Competitividad en procesos de servicios: Lean Service caso de estudio* [tesis de maestría, Universidad Nacional de Colombia]. Repositorio Institucional UN. Recuperado de <https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/59132>
- Arias Olmo, E. L. (2020). *Lineamientos para mejorar los factores estratégicos en los establecimientos de alojamiento y hospedaje de la provincia Sabana Centro en Cundinamarca* [tesis de pregrado, Universidad de La Sabana]. Repositorio Institucional Intellectum. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10818/43566>
- Bertoni, M. (2008). Turismo sostenible: su interpretación y alcance operativo. *Cuadernos de Geografía: Revista Colombiana de Geografía*, (17), 155–163. <https://doi.org/10.15446/rcdg.n17.10925>
- Bolzán, R. E. y Fernandes Ferreira, L. V. (2020). Co-creación de calidad en servicios turísticos en comunidades virtuales: un estudio a partir de interacciones vía web entre huéspedes y hoteles en Natal, Brasil. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 29(1), 154–72. Recuperado de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/1807/180762690010/180762690010.pdf>
- Bortolotti, T., Romano, P. y Nicoletti, B. (2010). *Lean first, then automate: an integrated model for process improvement in pure service-providing companies* [Ponencia]. International Conference on Advances in Production and Management Systems (APMS), Paris, France. Recuperado de <https://hal.inria.fr/hal-01060463/document>
- Cabrera, R. (2011). *VSM Value stream mapping. Análisis de cadena de valor*. <https://www.gestiopolis.com/vsm-value-stream-mapping-analisis-cadena-valor/>
- Cancañón, C. E. Z., León, Y. O. L. y Pino, M. R. M. (2021). Modelo de gestión del cambio organizacional con pensamiento lean en servicios turísticos. *Contaduría y Administración*, 67(1), 23. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.22201/fca.24488410e.2022.2912>
- Cruz Coria, E. y Velázquez Castro, J. A. (2020). Las tendencias del desarrollo turístico: entre el fortalecimiento del sector privado y el desarrollo del turismo comunitario en el estado de Hidalgo. *Intersticios Sociales*, (19), 165–189. <http://www.intersticiosociales.com/index.php/is/article/view/275>
- El-Refai, O. y Mohamademin, A., (2020). *Applying value stream mapping in office and services –a case study for Lear Corporation*. [tesis de pregrado, Chalmers University of Technology]. Chalmers Open Repository. Recuperado de <https://hdl.handle.net/20.500.12380/300892>



- Fernández, F. P. (2013). *Value stream mapping aplicado a empresas de servicios: un caso de aplicación a un hospital*, [tesis de maestría, Universidad Nacional Autónoma de México]., Repositorio digital de la Facultad de Ingeniería – UNAM.
- Figueroa, B., Mollenhauer, K., Rico, M., Salvatierra, R. y Wuth, P. (2017). *Creando valor a través del diseño de servicios*. (1ª ed.). Pontificia Universidad Católica de Chile. Recuperado de <http://www.dsuc.cl/pdf/Creando-valor-a-traves-del-Diseno-de-Servicios-DSUC.pdf?pdf=Publicacion>
- Gómez, J. A. (2015). *Guía para la aplicación de UNE-EN ISO 9001:2015*. Aenor.
- González, E. L., Guevara Sanginés, L. M., López de Llergo, L. M. y Martínez Maldonado, S. (2017). Análisis de las cadenas de valor del Festival Internacional Cervantino como industria cultural y turística. *Revista Ciencia desde el Occidente*, 4(2), 41–53. Recuperado de [https://issuu.com/udosinaloa/docs/completa\\_vol4\\_num1](https://issuu.com/udosinaloa/docs/completa_vol4_num1)
- Hernández, A., Medina León, A. y Nogueira Rivera, D. (2009). Criterios para la elaboración de mapas de procesos. Particularidades para los servicios hospitalarios. *Ingeniería Industrial*, 30(2), 1-7. <https://www.redalyc.org/pdf/3604/360433569002.pdf>
- Herrera Martínez, S. V., Mendoza, J. P., Arias Meza, Y. A. y Hernández Contreras, V. (2019). Desarrollo sostenible e implementación del biocomercio como estrategia de marketing social. *Visión Internacional (Cúcuta)*, 7(1), 36–41. <https://doi.org/10.22463/2711121.2367>
- Kotler, P. (2001). *Dirección de mercadotecnia análisis, planeación, implementación y control* (8 ed.). ESAN.
- Ledesma Gruezo, M., Peñaloza Zambrano, A. y Gálvez Izquieta, P. (2018). Turismo comunitario vs. emprendimientos comunitarios. *Universidad y Sociedad (Guayaquil)*, 70(1), 143–49. Recuperado de <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/773>
- Lopera Quiroz, C. A. (2019). *Sostenibilidad, cultura y sociedad*. Institución Universitaria Pascual Bravo. Recuperado de <https://pascualbravo.edu.co/wp-content/uploads/2020/03/libro-sostenibilidad-cultura-sociedad.pdf>
- Luo, J. G., Wong, I. K. A., King, B., Liu, M. T. y Huang, G. Q. (2019). Co-creation and co-destruction of service quality through customer-to-customer interactions: Why prior experience matters. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 37(3), 1309–1329. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-12-2017-0792>
- Monterroso Salvatierra, N. y Colin Mar, I. (2012). Construcción de servicios turísticos al nivel local en Toluca, Estado de México. *Rosa dos Ventos*, 4(2), 119–135. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=473547089002>
- Muñiz Martínez, N. y Cervantes Blanco, M. (2010). Marketing de ciudades y 'Place Branding'. *Pecunia: Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de León: Monográfico*, (210), 123–149. <http://dx.doi.org/10.18002/pec.voi2010.767>
- Perdomo Charry, G., Galindo Rodríguez, O. A., Vanoni Martínez, G. y Quinchía Saavedra, C. (2020). *Empresa familiar: estrategia, capacidad y desempeño*. (1ª ed.). Medellín, Colombia: Fundación Universitaria CEIPA. Recuperado de <https://ceipa.edu.co/wp-content/uploads/2020/07/EMPRESA-FAMILIAR-ESTRATEGIA-CAPACIDAD-Y-DESEMPENO.pdf>
- Porter, M. E. (1998). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press.
- Reinhold, S., Zach, F. J. y Krizaj, D. (2017). Business models in tourism: a review and research agenda. *Tourism Review*, 72(4), 462–82. <https://doi.org/10.1108/TR-05-2017-0094>
- Vinasco, M. C. (2017). Marco teórico para la construcción de una propuesta de turismo rural comunitario. *Revista de Investigación Agraria y Ambiental*, 8(1), 95–106. <https://doi.org/10.22490/21456453.1841>
- Womack, J. P. y Jones, D. T. (1996). *Lean thinking: banish waste and create wealth in your corporation*. Simon y Schuster.
- Zátori, A. (2016). Exploring the value co-creation process on guided tours (the 'AIM-model') and the experience-centric management approach. *International Journal of Culture, Tourism, and Hospitality Research*, 10(4), 377–95. <https://doi.org/10.1108/IJCTHR-09-2015-0098>



## 5. Co-creación de valor en turismo comunitario

Yesika Alejandra Ayala Suárez  
Diana María Dueñas Quintero  
Camila Andrea Romero Benavides

La creación de valor es una alternativa de servicio, donde la participación del cliente (en este caso el turista) soporta las experiencias en las que interactúa de manera directa. Este enfoque se basa en constructos teóricos relacionados con el marketing relacional y la co-creación de valor en el que el desarrollo del servicio tiene un aporte significativo entre ambas partes: el operador turístico y el turista, y cómo su relación permanece en el tiempo (Vargo y Lusch, 2016; Grönroos y Voima, 2013).

Respecto al turismo, en los últimos años existe una amplia diversidad en la forma y condición de la prestación de servicios (turismo masivo), que incorpora actividades que reducen los impactos negativos, se concentra en la conservación del medioambiente y el desarrollo económico sostenible de las comunidades, dando lugar al turismo comunitario (Ruiz et al., 2008)

En América Latina, en el año 2000, se promovió el turismo comunitario en los países andinos, con el programa de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) para el fomento de los derechos económicos y laborales de los pueblos indígenas (Maldonado, 2005, p. iii). El turismo comunitario se planteó entonces como alternativa para disminuir niveles de pobreza y desigualdad social y, a su vez, se tomó como un medio para la preservación y conservación de los recursos naturales en función de la sostenibilidad del territorio (Kay y Breton, 2007).

En este aparte, se expondrán elementos centrados en la co-creación de valor y su relación específica con el turismo comunitario. Su alcance es descriptivo por la identificación de características y rasgos relevantes de las prácticas de co-creación de valor en turismo comunitario. En este orden, se parte del alcance de la co-creación de valor y teorías relacionadas para luego establecer la relación de la co-creación de valor con el turismo comunitario.



Taller Las Otilias – Ráquira / Fuente: Barón, M (2021)

## Co-creación de valor en turismo

El término co-creación de valor se refiere a las actividades del servicio donde el valor se crea de manera conjunta entre clientes y empresas e inclusive puede integrar a variados actores con mutuos beneficios (Bettencourt et al., 2014; Vargo y Lusch, 2016; Grönroos y Voima, 2013; Prahalad y Ramaswamy, 2004). Por esto, Grisseman y Stokburger-Sauer (2012, p. 1485) en sus estudios vinculados con la co-creación en servicios de viaje mencionan que el valor no se crea independientemente: es una construcción mutua que integra recursos y capacidades orientada a la satisfacción y lealtad del cliente.

En el marketing relacional, la co-creación se establece según el tipo de relacionamiento acordado: *Business to Business* (B2B) o *Business to Consumer* (B2C). La co-creación en clientes fija un acuerdo previo basado en los compromisos contractuales de la prestación del servicio, que se vinculan comúnmente con el cumplimiento de las normas de seguridad y protocolos durante el viaje, observación y respeto de las tradiciones y valores culturales de la comunidad. Además, los visitantes pueden participar y aportar en el mejoramiento o desarrollo de servicios (Tuan et al., 2019).

La participación de los consumidores en la creación de valor se determina por la aceptación o rechazo del producto o servicio (Venkat y Gouillart, 2012; Bettencourt et al., 2014). En ese sentido, es necesario entender el punto de vista del consumidor en el proceso de compra y, así, trabajar conjuntamente para que ambas partes estén satisfechas. Al respecto, Gummesson se refiere a que "...las relaciones son parte de la calidad percibida por el cliente" (1987, p. 18), contribuyendo a cambios inclusive innovadores en la prestación de servicios.

Al precisar el aporte del marketing relacional en la co-creación de valor, se trata de una colaboración con visión a largo plazo, donde todos los participantes en la relación deben salir ganando (Campon Cerro, 2009). La definición de Grönroos afirma:

El marketing relacional se orienta a establecer, mantener y mejorar las relaciones con los clientes y otros socios, con fines de lucro, para que los objetivos de las partes se cumplan. Esto se logra mediante un intercambio mutuo y el cumplimiento de las promesas (1990, p. 8).

En el turismo, se concentra en la percepción del turista acerca del destino, sus expectativas y valoración de su experiencia respecto a sus emociones, sentimientos, prejuicios y conocimientos que está interesado en compartir con la comunidad (García et al., 2007).

Existe atención especial en darle al turismo una connotación diferente como un hecho social internacional, comprendiendo que es una actividad económica que trae desarrollo local sostenible y en la que confluyen operadores turísticos como agencias de viaje, empresas de transporte, servicios de alojamiento, guías, por mencionar algunos, promoviendo que el acceso a los servicios turísticos no solo sea por temporadas específicas en el año (Robinson, 2011).

La integración de diversas actividades hace que el turismo como conjunto de relaciones pueda dar lugar a espacios de creatividad que fortalezcan los servicios ofertados, como la llegada de turistas (no de modo masivo), con el fin de consolidar el destino sobre los intereses de la comunidad. Para Hiwasaki (2006, p. 677), desde el enfoque del turismo comunitario, se concentra en el empoderamiento y la propiedad, la conservación de los recursos, el desarrollo social y económico y la experiencia del visitante de calidad. Ruiz et al. (2008) refieren además que las familias anfitrionas se interesan en dar a conocer al turista los elementos que desde la localidad las hacen diferentes, facilitando el intercambio cultural por medio de saberes y de esta forma personalizar su servicio.

Este comportamiento determina en los operadores los segmentos de clientes o turistas que son de interés para el destino y el territorio. En la teoría de las partes interesadas o *stakeholders*, se señala que "las organizaciones están conformadas por grupos y/o individuos vinculados de manera interna y externa con un interés determinado; su alcance está en establecer la estrategia gerencial para su articulación y el logro de mutuos beneficios" (Freeman, 1984, p.4).



Por tanto, se invita a la reflexión desde la teoría del marketing relacional, por la forma personalizada en la que se vincula el cliente con la organización (Guadarrama Tavera y Rosales Estrada, 2015), generando ventajas competitivas gracias a la satisfacción de los clientes que recomiendan y comparten su experiencia y que en el caso del turismo, tiene que ver con la forma de compartirla por medios de comunicación masivos, contribuyendo a la atracción de más turistas (Neuhofner, 2016).

## Co-creación de valor en turismo comunitario

En el turismo de tipo comunitario los atributos de los servicios o experiencias presentados al turista están vinculados al lugar donde habita en condiciones de cuidado y al contexto cultural único y diferente (Inostroza, 2000). Además, involucra la relación permanente con el turista por ser una actividad que “se fundamenta en la creación de productos turísticos bajo el principio básico de la necesaria participación de la comunidad local” (Guzmán y Sánchez, 2009, p. 89).

Esta interacción en la co-creación de valor permite la continuidad de las relaciones entre los actores locales y el turista por el conocimiento del valor percibido, para así satisfacer las necesidades del visitante y obtener su fidelización (Moliner, Sánchez, Callarisa y Rodríguez, 2008). En consecuencia, este enfoque se sustenta en la creación de valor entendido como “negociaciones individualizadas” a través de “la interacción personalizada entre el consumidor y las organizaciones... centrarse en las experiencias que los clientes buscan, partiendo de sus percepciones de cómo debería ser el valor creado para ellos”, y su vinculación con el marketing relacional pensando en cómo puede fortalecerse el turismo comunitario a partir de una interacción más permanente con el turista (Pralhad y Ramaswamy, 2004).

Así, la participación del turista en actividades tradicionales en los territorios, lo sensibiliza sobre las condiciones y necesidades reales del destino. Como denomina Giddens (1990, 1991) “la construcción o la narrativa de uno mismo”, refiere que el consumo debería ser observado desde la necesidad de desarrollo del ser humano y descubrir en esas necesidades sobre su forma de actuar, su contexto y a lo que se le da valor. De este modo, “el turismo como una red facilita la inclusión de todo aquello relacionado con la co-creación de experiencias en turismo, dándole un papel primordial al ser humano” (Binkhorst, 2008, p. 44).

Para el turismo comunitario, la co-creación de valor influye positivamente por el interés de los turistas en realizar experiencias genuinas establecidas en un territorio, que permitan un equilibrio entre el servicio ofrecido y la libertad de la actividad, con una gran dosis de naturalidad y expresión personal (Binkhorst, 2008). En el caso contrario, la no autenticidad en las actividades hechas en los destinos ha obligado a buscar alternativas que faciliten huir de la monotonía o recurrencia al impulsar el valor de la cultura, la cosmovisión de la comunidad y el entorno natural (Richards y Wilson, 2006).

Por lo anterior, la co-creación consiste en construir experiencias dirigidas a los valores personales, sociales y culturales que guarda el propio individuo (Boswijk et al., 2005). Sin embargo, Prahalad y Ramaswamy (2004), insisten en que es posible dicha co-creación si hay una permanente interacción para lograr experiencias únicas que causen recordación entre los turistas.

Investigaciones de prácticas de co-creación de valor en turismo comunitario, presentan experiencias sobre todo latinoamericanas que intentan establecer un perfil del turista que accede a este tipo de servicios. Se refieren a personas jóvenes con niveles de formación principalmente universitaria e interesadas en el bienestar de comunidades locales vulnerables, el reconocimiento de saberes tradicionales, su biodiversidad y patrimonio cultural; buscan espacios y actividades centradas en la tranquilidad en lugares auténticos, además del enriquecimiento personal y profesional por el intercambio de conocimiento (Almeida y Estefanía, 2014; Diaz-Christiansen et al., 2019; Molina, 2019; Said y Martínez, 2020; Palomino Villavicencio et al., 2016).

Nijs (2009) en su conferencia acerca del perfil del nuevo turista y la creación de valor en el siglo XXI, lo define como la posibilidad de vivir experiencias según sus deseos, expectativas y capacidad económica. La tendencia se concentra en crear lazos a partir del aprendizaje auténtico entre la comunidad y el turista. Lo anterior, lleva a pensar que cada vez son más los turistas que desean participar activamente en experiencias ligadas a los





Ecoaldeas Cochahuaira / Fuente: Vianchá, Z (2021)

territorios visitados, como la cultura, tradiciones, formas de vida, entre otras. El reto del sector turismo está en crear experiencias que satisfagan las necesidades del turista e incluirlo en el proceso de co-creación.

Tal como menciona Binkhorst, la co-creación es una fuente de valor en el sector de turismo al establecer “que las experiencias innovadoras en turismo se co-crean, incluyendo a socios o marcas que no han estado tradicionalmente asociadas al sector del turismo. Estas tendencias ilustran la necesidad de cambiar de perspectiva en lo que al turismo se refiere” (2008, p. 44). Por consiguiente, la comprensión del alcance del turismo en el marco de la sostenibilidad requiere la documentación y el análisis de la forma en que se prestan los servicios e interactúa el turista para el desarrollo de la experiencia y así obtener resultados más efectivos.

Bueno y Rameckers (2003) afirman que el estudio del contexto cotidiano de los turistas es necesario para conocer la clase de relaciones que mantienen con grupos cercanos y de sus necesidades con las comunidades. Por ende, se les considera sujetos activos en el proceso de innovación.

En ese sentido, es importante mencionar aspectos clave para conseguir la co-creación de valor. Moreno (2012) plantea y establece los siguientes:

- Involucramiento del turista.
- Relación orientada a la colaboración en la creación de valor.
- Sobre la relación con el cliente, los objetivos o propósitos entre ambas partes deben tener puntos en común para gestionar la relación en el corto y largo plazo.
- Fortalecer los procesos de co-creación entre los actores que forman parte del destino mediante la integración.

Por el vínculo estrecho entre la co-creación y la creatividad, Prahalad y Ramaswamy (2004, p. 4) proponen una plataforma de participación co-creativa soportada en cuatro pilares sugeridos en el modelo DART (Diálogo, Acceso, Riesgo y Transparencia): El diálogo establecido en los espacios de comunicación e interacción propicia comprender las expectativas de los clientes sobre el servicio ofertado. Durante la interacción se reconocen los atributos que para el cliente son relevantes en la experiencia y que con frecuencia se expresan cuando se valora el servicio. El acceso a los espacios que se brindan para la co-creación es un recurso decisivo en el contacto de los intereses de los clientes que tienen mayor interacción en el desarrollo del servicio. En cuanto a los riesgos que generalmente toda actividad implique por la interacción, la confianza del cliente se determina por el cono-



cimiento y experiencia en el desarrollo del servicio, al igual que por las formas como se pueden reducir posibles eventualidades en el momento de realizar actividades y que deben ser comunicadas con antelación para que el cliente tenga la posibilidad de ser libre en las decisiones. La transparencia en el modo de interactuar con el cliente es básica para la claridad en el alcance del servicio ofertado. La información y el alcance del servicio deben ser tan claros que, durante la interacción, no haya espacio para la duda sobre el desarrollo de la experiencia.

Estos elementos pueden ser evidentes en la experiencia de turismo en el contexto de co-creación de valor. En el estudio denominado *El turismo ecológico comunitario como una alternativa de desarrollo sustentable para el Ecuador y una estrategia de co-creación de valor compartido para todas las partes involucradas*, llevado a cabo por Pazmiño (2014), la participación del turista en las actividades cotidianas en la comunidad es evidente pues reconoce su cosmovisión a través de un intercambio de experiencias, historias y vivencias que le permiten compartir valores, conocimientos y emociones. La experiencia se vuelve memorable por los espacios de participación, integración del turista con la comunidad y la apreciación para entender la realidad y la cosmovisión del destino.

Sin embargo, no todos los procesos de turismo comunitario en el contexto de co-creación son exitosos y pese a ser un enfoque contemporáneo en el campo del marketing, requiere arduos esfuerzos y la unión de la comunidad para reconocer su territorio. Como menciona Vélez Rivas (2007), la valoración del turismo en la comunidad está en reconocer el territorio como oportunidad para dar a conocer su riqueza material e inmaterial con fines exclusivos hacia la protección, con procesos de trabajo colectivo donde se evidencien problemas de relación, comunicación y desconfianza; además de ser un "puente entre la rentabilidad económica, la conservación del medioambiente y el respeto hacia factores socioculturales" (Cruz Blasco, 2012, p. 131).

Para ser visto como oportunidad, es importante comprender que los territorios y las comunidades rurales en Latinoamérica están en condiciones desfavorables y con desventajas para desarrollar el turismo, debido a: la infraestructura en el acceso al territorio, el acompañamiento y respaldo institucional al desarrollo y promoción del turismo, la falta de personal calificado y preparación por parte de las operadoras de turismo y, en ocasiones, el desinterés de las comunidades por aprovechar dicho potencial en el turismo rural o de tipo comunitario, ya sea por la capacidad de inversión, requerimientos en términos de la normatividad establecida o la baja experiencia en el uso de las tecnologías de información y comunicación en la experiencia de turismo, fundamental y necesaria para dar a conocer los destinos y actividades turísticas (Schaerer y Dirven, 2001)

Pese a estas limitaciones en los territorios turísticos, los consumidores tendrán cada vez más la oportunidad de co-crear sus propias experiencias (Binkhorst, 2008). Lo anterior, configura los retos para las comunidades en la intención de fortalecer sus iniciativas productivas con el turismo comunitario, aprovechando el potencial de los sectores principalmente rurales campesinos que por su capital social, humano, cultural y natural son fundamentales para el desarrollo dentro de las comunidades.

Asimismo, las prácticas de co-creación en el turismo comunitario son esenciales, la construcción recíproca hace posible poner en valor las recomendaciones de los turistas sobre sus necesidades reales y el intercambio de saberes favorece la mejora de prácticas en el desarrollo del servicio, en la creación y fomento de actividades que, en realidad, cumplan con los intereses de los turistas, además de mejorar la satisfacción y lealtad del cliente. Por último, el reconocimiento del turista como parte de una comunidad por su participación en la experiencia crea lazos de fraternidad y respeto entre los actores participantes y sobre la valoración del territorio.

## Conclusiones

Los procesos de co-creación de valor se vinculan a los procesos y actividades de productos y/o servicios donde el cliente se hace partícipe en su elaboración. Desde el enfoque de marketing se concentra en cómo desarrollar experiencias significativas, a partir de las necesidades, deseos y expectativas sobre la oferta disponible de una organización.

La interacción permanente entre los actores o grupos de interés se orienta a lograr beneficios de mutuo acuerdo. Los elementos que aporta el marketing relacional en la co-creación de valor se centran en aumentar la confianza, el compromiso y la satisfacción del cliente respecto a la oferta de productos y servicios.





Reserva natural El Nido de Águilas - Villa de Leyva / Fuente Barón, M (2021)

En el caso del turismo de tipo comunitario, la interacción constante entre el turista y los prestadores de servicios se orienta al desarrollo de actividades en conjunto, donde el turista aporta sus conocimientos y habilidades en procesos productivos, sociales, culturales e incluso educativos como acción voluntaria y en contraprestación adquiere servicios y productos donde obtiene acceso al intercambio de saberes tradicionales, el reconocimiento de la cultura y prácticas productivas donde se enriquece la experiencia que puede ser replicada o mejorada, según las expectativas de quien adquiere este tipo de productos y/o servicios turísticos.

Dicho comportamiento resalta la relación entre la integración de teorías y enfoques de áreas de conocimiento en ciencias sociales y administrativas, con la dinámica de las actividades económicas dispuestas en un territorio que, en el caso del turismo comunitario, se relacionan con la calidad del servicio y valores hedónicos para el turista. Esta relación brinda alternativas de mejoramiento de los medios y calidad de vida de las poblaciones que en general dependen del turismo comunitario y viven en condiciones de pobreza, además de crear lazos afectivos entre los turistas y los pobladores locales.

En el caso de Latinoamérica, las posibilidades de crecimiento se determinan por retos en el desarrollo comunitario e involucran procesos de asociatividad, diálogo y construcción recíproca, aunados al apoyo de entidades públicas y privadas, además, del reconocimiento y empoderamiento de las comunidades indígenas y campesinas.



## Referencias bibliográficas

- Almeida, P. y Estefanía, A. (2014). *El turismo ecológico comunitario como una alternativa de desarrollo sustentable para el Ecuador y una estrategia de co-creación de valor compartido para todas las partes involucradas*. Universidad de Los Hemisferios. <http://dspace.uhemisferios.edu.ec:8080/xmlui/handle/123456789/35>
- Bettencourt, L. A., Lusch, R. F. y Vargo, S. L. (2014). A service lens on value creation: marketing's role in achieving strategic advantage. *California Management Review*, 57(1), 44–66. <https://doi.org/10.1525/cm.2014.57.1.44>
- Binkhorst, E. (2008). Turismo de co-creación, valor añadido en escenarios turísticos. *ARA: Journal of Tourism Research/Revista de Investigación Turística*, 7(1), 40–51. Recuperado de <https://www.raco.cat/index.php/ARA/article/view/341813/432671>
- Boswijk, A., Thijssen, T. y Peelen, E. (2005). *Een nieuwe kijk op de experience economy: betekenisvolle belevenissen*. (1ª ed.). Pearson Benelux.
- Bueno, M. y Rameckers, L. (2003). *Understanding people in new ways: personas in context: forging a stronger link between research and its application in design*. *Proceedings in ESOMAR*. Research Conference (pp. 1-15). Venecia, Italia.
- Campón Cerro, A. M. (2009). *Marketing relacional en el sector turístico: la fidelización de clientes en el turismo rural* [tesis de maestría, Universidad de da Beira Interior]. uBibliorum, repositorio digital da UBI. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10400.6/3419>
- Cruz Blasco, M. (2012). *Turismo, identidad y reivindicación sociocultural en Chile*. *Turismo y Sostenibilidad: V Jornadas de Investigación en Turismo* (2012), pp. 127-145.
- Díaz-Christiansen, S., Pérez-Galvez, J. C., Figueroa, A. E. y López-Guzmán, Tt. (2019). Análisis del perfil y satisfacción de los excursionistas en la isla Santay (Ecuador). *Revista Espacios*, 40(11).
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: a stakeholder approach*. Cambridge University Press.
- García, R. C. P., Morales, L. M. y González, Y. D. (2007). La imagen del destino y el comportamiento de compra del turista. *Teoría y Praxis*, (3), 89–102. <http://hdl.handle.net/20.500.12249/784>
- Grissemann, U. S. y Stokburger-Sauer, N. E. (2012). Customer co-creation of travel services: The role of company support and customer satisfaction with the co-creation performance. *Tourism Management*, 33(6), 1483–1492. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.tourman.2012.02.002>
- Grönroos, C. (1990). Marketing redefined. *Management Decision*, 28(8), 5–9. <https://doi.org/10.1108/00251749010139116>
- Grönroos, C. y Voima, P. (2013). Critical service logic: making sense of value creation and co-creation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41(2), 133–150. <https://doi.org/10.1007/s11747-012-0308-3>
- Guadarrama Tavira, E. y Rosales Estrada, E. M. (2015). Marketing relacional: valor, satisfacción, lealtad y retención del cliente. Análisis y reflexión teórica. *Ciencia y Sociedad*, 40(2), 307-340. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/870/87041161004.pdf>
- Gummesson, E. (1987). The new marketing-Developing long-term interactive relationships. *Long Range Planning*, 20(4), 10–20. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(87\)90151-8](https://doi.org/10.1016/0024-6301(87)90151-8)
- Guzmán, T. y Sánchez, S. (2009). Turismo comunitario y generación de riqueza en países en vías de desarrollo. Un estudio de caso. *Revesco*, 99, 85–103. <http://revistas.ucm.es/index.php/REVE/article/view/REVE0909330085A/18701>
- Hiwasaki, L. (2006). Community-based tourism: a pathway to sustainability for Japan's protected areas. *Society y Natural Resources*, 19(8), 675–692. <https://doi.org/10.1080/08941920600801090>
- Inostroza, G. (2000). La experiencia de desarrollo turístico de dos organizaciones campesinas de la comuna de Chonchi, Provincia de Chiloé, Chile. *Gestión turística*, (5), 91-113.
- Kay, C. y Breton, V. (2007). La cuestión agraria y los límites del neoliberalismo en América Latina. Diálogo con Cristóbal Kay. *Íconos - Revista de Ciencias Sociales*, (28), 119-133. <https://doi.org/10.17141/iconos.28.2007.219>



- Maldonado, C. (2005). *Pautas metodológicas para el análisis de experiencias de turismo comunitario*. International Labour Organization. Recuperado de [http://ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_emp/---emp\\_ent/---ifp\\_seed/documents/publication/wcms\\_117525.pdf](http://ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---ifp_seed/documents/publication/wcms_117525.pdf)
- Molina, M. E. R. (2019). *Prácticas "verdes" y co-creación de valor en la relación huésped-hotel: una aplicación en el contexto español y colombiano*. Universidad de Valencia. España. <https://mobiroderic.uv.es/bitstream/handle/10550/71794/Tesis%20Doctoral-MIHAELA%20SIMONA%20MOISE.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Neuhöfer, B. (2016). Value co-creation and co-destruction in connected tourist experiences. En S. R. Inversini A. (Ed.), *Information and communication technologies in tourism 2016* (pp. 779–792). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-28231-2\\_56](https://doi.org/10.1007/978-3-319-28231-2_56)
- Nijs, D. (2009). *The new tourist and co-creation, value creation in the 21th century*. International Tourism Students Conference, Breda. <https://pure.buas.nl/en/publications/7b3ec4ab-8abf-4ef5-864f...>
- Pazmiño, A. (2014). *El turismo ecológico comunitario como una alternativa de desarrollo sustentable para el Ecuador y una estrategia de co-creación de valor compartido para todas las partes involucradas* [tesis de pregrado, Universidad de Los Hemisferios]. Recuperado de <http://dspace.uhemisferios.edu.ec:8080/xmlui/handle/123456789/35>
- Prahalad, C. K. y Ramaswamy, V. (2004). Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*, 18(3), 5–14. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/dir.20015>
- Richards, G. y Wilson, J. (2006). Developing creativity in tourist experiences: A solution to the serial reproduction of culture? *Tourism Management*, 27(6), 1209–1223. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2005.06.002>
- Prebensen, N. K. y Xie, J. (2017). Efficacy of co-creation and mastering on perceived value and satisfaction in tourists' consumption. *Tourism Management*, 60, 166–176. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2016.12.001>
- Richards, G. y Wilson, J. (2006). Developing creativity in tourist experiences: A solution to the serial reproduction of culture? *Tourism Management*, 27(6), 1209–1223. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2005.06.002>
- Robinson, M. (2011). Tourism Studies. En Dale Southerton (Ed.), *Encyclopedia of Consumer Culture*. SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781412994248.n553>
- Ruiz, E., Hernández, M., Coca, A., Cantero, P. y Del Campo, A. (2008). Turismo comunitario en Ecuador. Comprendiendo el community-based tourism desde la comunidad. *Pasos. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 6(3), 399–418. <https://doi.org/10.25145/j.pasos.2008.06.031>
- Schaerer, J. y Dirven, M. (2001). *El turismo rural en Chile. Experiencias de agroturismo en las regiones del Maule, la Araucanía y los Lagos*. Red de Desarrollo agropecuario. En Santiago de Chile: Naciones Unidas. [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/4503/1/S011940\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/4503/1/S011940_es.pdf)
- Tan, S. K., Kung, S. F. y Luh, D. B. (2013). A model of 'creative experience' in creative tourism. *Annals of Tourism Research*, 41, 153–174. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2012.12.002>
- Tuan, L. T., Rajendran, D., Rowley, C. y Khai, D. C. (2019). Customer value co-creation in the business-to-business tourism context: The roles of corporate social responsibility and customer empowering behaviors. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 39, 137–149. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2019.04.002>
- Vargo, S. L. y Lusch, R. F. (2016). Institutions and axioms: an extension and update of service-dominant logic. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44(1), 5–23. <https://doi.org/10.1007/s11747-015-0456-3>
- Vélez Rivas, M. (2007). Papel de la población local en procesos de valoración turística. Caso: turismo rural en la región del Alto Ricaurte (Boyacá): 2002-2003. *Turismo y Sociedad*, 8, (nov. 2007), 144–161. <https://revistas.uexternado.edu.co/index.php/tursoc/article/view/2175>
- Venkat, R. y Gouillart, F. (2012). *La co-creación de valor y experiencias*. (1ª ed.). En Edición Kindle (Ed.), Tantum.





Encuentro de intercambio de experiencias Turistivá y EcoZetaquia / Fuente: Rozo, J (2021)

## II Parte

# Alternativas y potencialidades de valor agregado en iniciativas turísticas de tipo comunitario

## Caso subprovincia del Alto Ricaurte, Boyacá (Colombia)

Diana María Dueñas Quintero  
Zulma Hasbleidy Vianchá Sánchez  
Ana Mercedes Fraile Benítez  
Miguel Ángel Castillo-Reina  
Yesika Alejandra Ayala Suárez

Los enfoques para analizar la agregación de valor en actividades turísticas, por lo general, se centran en los atributos de la prestación de los servicios como la calidad, el confort y la novedad. Para el turismo de tipo comunitario, existen otros elementos que interfieren en el valor y que se vinculan a las condiciones de vida de las personas que ofertan las actividades, aspectos sociológicos y antropológicos. Por ello, las experiencias turísticas están relacionadas con la valoración de los saberes tradicionales, los modos de vida y el patrimonio de cada territorio y están diseñadas desde motivaciones propias.

Este capítulo presenta los resultados de la investigación desde el conocimiento de los elementos que aportan valor al turismo de tipo comunitario en la subprovincia del Alto Ricaurte, en el Departamento de Boyacá. Su desarrollo parte de la caracterización socioeconómica a través de elementos de planes de desarrollo departamentales y municipales, informes o estudios relacionados con el turismo comunitario y la identificación de atractivos relevantes en el territorio.



La identificación y análisis de la agregación de valor comienza con el estudio de la información de la oferta y demanda de servicios turísticos de tipo comunitario. Para la oferta se entrevistó a los actores del territorio que brindan actividades en turismo comunitario, un proceso de construcción social encaminado a la preservación y cuidado de sus recursos naturales y a la salvaguarda de sus saberes y tradiciones como patrimonio inmaterial. Desde la demanda se realizó una encuesta para conocer la percepción del turista sobre los servicios turísticos que promueven la co-creación de valor, entendida como la forma en la que se involucra al cliente en el desarrollo propio del servicio.

En ese aspecto, la investigación aporta en el reconocimiento de los servicios que influyen en la creación del flujo de valor y la percepción específica del turista sobre los atributos, los atractivos y la forma de relacionamiento en actividades que involucran a la comunidad y, también, en la resolución de problemas o en el desarrollo de actividades productivas y sociales a partir del conocimiento local y el de los turistas.

Estos resultados permitieron identificar criterios que ayuden a mejorar la gestión de los servicios turísticos de tipo comunitario, de acuerdo con lo que espera el turista, además de reconocer otras formas de articular los fines de los actores de interés presentes en los territorios. En el campo de la administración, como interés de las entidades que financiaron este estudio, apunta a reconocer metodologías y formas de abordar investigaciones que contribuyan a las dinámicas sociales y productivas de los territorios como responsabilidad social, además de la incorporación de áreas de conocimiento interdisciplinarias en las mallas curriculares o programas de formación y darse cuenta de la importancia de este tipo de conceptos y enfoques en la formación de futuros profesionales.

## 6. Enfoque metodológico de la investigación

El análisis de las alternativas que aporten a la generación de valor agregado se propuso identificar las condiciones del territorio, las dinámicas de las actividades de turismo de tipo comunitario desde la oferta y la relación con la percepción de su demanda en la subprovincia del Alto Ricaurte. Dado el alcance de la investigación, el enfoque metodológico es de tipo mixto e incluye la recopilación de datos e información cualitativa y cuantitativa, cuyo análisis da respuesta al objeto de estudio, tal como lo sugiere Creswell et al. (2003) en la clasificación de métodos mixtos en investigación.

De esta manera, las categorías de análisis integran métodos diferentes para comprender la forma como se agrega valor en el turismo comunitario desde la discusión de resultados. A continuación, se relacionan los métodos utilizados en cada una de las etapas del proceso.

### Caracterización de la zona de estudio

La caracterización del territorio se hizo desde un enfoque descriptivo, orientado a organizar y analizar información secundaria en estudios, planes y programas de la subprovincia en turismo de tipo comunitario. Los criterios de selección de la información buscaron reconocer las iniciativas que promovieran este tipo de turismo y fuesen de interés para los actores en el territorio.

### Caracterización de las iniciativas de turismo comunitario desde el enfoque de flujo de valor

La comprensión de las condiciones que crean valor en el turismo de tipo comunitario en la subprovincia del Alto Ricaurte se realizó mediante el análisis de contenido; como técnica cualitativa apunta a la codificación de las respuestas derivadas de las entrevistas a los actores, generando unidades de contexto que permiten un marco interpretativo fundamentado en las categorías de análisis establecidas.



El diseño de la entrevista semiestructurada tuvo en cuenta varios de los elementos conceptuales de esta investigación y abarca los conceptos de: desarrollo, región, cambio cultural, conflictos ambientales, cambios culturales, entre otros. De acuerdo con Kvale (2008), las entrevistas cualitativas permiten una aproximación diversa al contexto, experiencias y modos de vida; van más allá del intercambio de ideas y proporcionan un significado de los fenómenos que permite el contraste de hipótesis y la generación de conocimiento empírico.

Aunque la validez de contenido de la entrevista no parece ser un aspecto sugerido en las metodologías cualitativas (salvo para cuestionarios cerrados) (Valles, 2014), se siguió una aproximación del método Delphi, con la selección de expertos y la recopilación de sus opiniones que incorporan juicios en la configuración de las herramientas de investigación, para tratar de superar problemas de sesgo y limitaciones intersubjetivas del investigador (Linstone y Turoff, 1975; Reguant-Álvarez y Torrado-Fonseca, 2016). Así mismo, se aplicaron varias rondas piloto que permitieron ajustar el instrumento en función de la investigación.

La entrevista empieza con preguntas generales acerca del individuo, su arraigo en el territorio (tiempo de residencia), lo mismo que con experiencias personales o formativas que pudieran modificar su percepción del turismo de base comunitaria (o turismo comunitario). Posteriormente se pregunta sobre la organización o iniciativa que lidera, las actividades que presta, su capacidad, la motivación y un análisis de valor que explora las relaciones que tiene con el medio, la percepción subjetiva frente a las cualidades y debilidades de los recursos del entorno y los efectos de la actividad turística.

El tiempo promedio por cada entrevista fue de 60 minutos y tuvo lugar durante los meses de agosto a noviembre de 2020. El número total de informantes fue de 17 prestadores de servicios y 4 guías turísticos. El instrumento propuesto fue validado en pruebas piloto y basado en experiencias similares (Vianchá y Cabra, 2019).

Parte del reconocimiento de la zona de estudio exigió un trabajo de campo en los municipios que componen la subprovincia del Alto Ricaurte, con un muestreo no probabilístico por cadena de referencia (o bola de nieve) en cuanto a la oferta del servicio. Tomando la base de datos de prestadores de servicios turísticos asociados a Turistivá<sup>1</sup> se inquirió a los informantes por otras experiencias de turismo comunitario que identificaran y referenciaran en la subprovincia.

Para el análisis textual, se extrajo información de los datos relevantes no estructurados de las entrevistas, lo que implicó reconocer el contexto en donde se producen y adelantar un proceso sistemático que lleve a su reducción. Dicho proceso no es lineal: toma una forma circular en la que se parte de la lectura del texto y su interpretación en función de la investigación para luego construir categorías.

A su vez, estas categorías configuran un sistema básico de códigos que se completa con subcódigos, obteniendo como resultado un sistema de 3 categorías y 20 subcódigos que constituyen la base del análisis. La codificación permite agrupar conceptos de alta complejidad con el fin de reducirlos en partes más comprensibles que faciliten el análisis al investigador en segmentos de texto (Kuckartz, 2014).

**Tabla 6-1** Sistemas de códigos y subcódigos elaborados para el análisis de la información

Código	Categorías		
	Restricciones al desarrollo	Factores de desarrollo	Valor
Subcódigo	Cambios culturales	Sentido comunitario	Familiar-afectivo
	Conflictos ambientales	Conservación y defensa del territorio	Medios digitales
	Extractivismo	Cadena de valor local	Experiencias (construcción de)
	Bajo dinamismo económico	Construcción y preservación de identidad	Tranquilidad (entorno natural)
	No planeación	Sostenibilidad ecológica	Recursos locales
	Barreras a la entrada	Empoderamiento (económico, psicológico y social)	Alianzas
	Infraestructura y capital humano	Divulgación	

Nota: Esta tabla muestra las categorías construidas por los investigadores en función de las respuestas de los entrevistados y algunos elementos de los autores revisados.

<sup>1</sup> Asociación de Turismo Natural, ubicada en el municipio de Gachantivá en Boyacá.



**Tabla 6-2** Matriz de código (transcripciones de entrevistas)

	Cuenta	Casos
<b>Restricciones al desarrollo</b>		
Cambios culturales	9	6
Conflictos ambientales	1	1
Extractivismo	1	1
Bajo dinamismo económico	2	2
No planeación	11	8
Barreras a la entrada	4	3
Infraestructura y capital humano	2	2
<b>Factores de desarrollo</b>		
Sentido comunitario	10	7
Conservación y defensa del territorio	7	5
Cadena de valor local	10	7
Construcción y preservación de identidad	9	7
Sostenibilidad ecológica	5	3
Empoderamiento (económico, psicológico y social)	4	3
Divulgación	7	7
<b>Valor</b>		
Familiar-afectivo	6	4
Medios digitales	9	7
Experiencias (construcción de)	10	8
Tranquilidad (entorno natural)	5	4
Recursos locales	6	6
Alianzas	12	6

*Nota:* De acuerdo con Fernández (2002) estas categorías deben ser pertinentes, exhaustivas, homogéneas y mutuamente excluyentes. En este caso, las categorías propuestas partieron de un enfoque inductivo y deductivo, que mezcla la teoría con los resultados de la lectura e interpretación de cada texto (Kuckartz, 2014). La mayor frecuencia (12) para elementos que aportan valor la representan las alianzas. Por su parte, la falta de planeación (11) parece ser la más importante restricción al desarrollo. Atender las categorías con mayor recurrencia puede ser objetivo de la política pública.

### Percepción de las prácticas de co-creación en el turismo comunitario. Un enfoque desde la demanda

El estudio de la percepción de la demanda se llevó a cabo mediante un enfoque de tipo cuantitativo. Comienza con un análisis univariado y multivariado para la caracterización de la población encuestada y los criterios de decisión sobre la experiencia en el momento de adquirir servicios turísticos en la subprovincia del Alto Ricaurte. Después, se evaluó la percepción de prácticas de co-creación y se aplicó un análisis de ecuaciones estructurales con la técnica *Partial Least Squares*<sup>2</sup> o regresión de mínimos cuadrados parciales, en su traducción al español. La construcción del modelo de medición se establece a partir de la selección de cinco variables relacionadas con las prácticas de creación conjunta de valor, que fueron validadas en actividades turísticas que no necesariamente se relacionaban con el turismo comunitario.

El instrumento utilizó escalas de tipo Likert<sup>3</sup> para evaluar la percepción de la creación de valor y garantizar la confiabilidad, validez y objetividad del instrumento (Hernández-Sampieri y Torres 2018). A partir del modelo y organizadas las escalas seleccionadas, se elaboró el instrumento de medición, validado con un *pretest* aplicado a 78 personas, ajustando la redacción de cada uno de los ítems.

Al comienzo, el instrumento contaba con 27 variables manifiestas que fueron revisadas de acuerdo con la validación del modelo, mediante el criterio de *loading* corrido en el software R. Se descartan, por este criterio,

2 *Partial Least Squares Path Modeling* es una metodología de análisis de datos estadísticos que existe como una intersección entre los modelos de regresión, los modelos de ecuaciones estructurales y los métodos de análisis de tablas múltiples. Este tipo de modelos tiene la capacidad de determinar la relación entre constructos o variables no observables (variables latentes) y su estimación se realiza mediante el análisis de correlación entre constructos cuantificables o variables observadas (Sánchez, 2013).

3 Se calificó de 0 a 5, siendo 0 totalmente incómodo y 5 cómodo.



una variable de novedad debido a su peso y tres variables de las escalas de valor económico, aprendizaje e interacción por tener una significancia en términos de redacción similar a la establecida en otras preguntas.

La validez de la muestra fue soportada en la técnica de muestreo no probabilístico, establecido por el nivel de respuesta de la encuesta y sobre los criterios fijados en este tipo de modelos estadísticos. El instrumento de medición fue respondido por 206 personas; se dejaron solo aquellas que respondieron de forma positiva a la realización de actividades turísticas en la subprovincia del Alto Ricaurte, obteniendo así una muestra total de 156 individuos.

Debido a la condición de pandemia por SARS-CoV-2 (coronavirus), la aplicación del instrumento se hizo de manera virtual compartida en redes sociales institucionales. Finalmente, se revisan los elementos teóricos para discutir los resultados.

La validación del modelo se dirigió a evaluar la pertinencia de cada una de las variables manifiestas en la conformación de un bloque, para ello se evalúan las correlaciones entre cada constructo y cada indicador esperando que su correlación con constructos a los que no pertenece sea baja; de esta forma, se evalúa el modelo de medición (externo) y se da validez a los bloques de indicadores de cada variable manifiesta. La evaluación se hace mediante la matriz de correlaciones cruzadas.

**Tabla 6-3** *Crossloading (variables manifiestas)*

	Calidad	Novedad	Económico	Interacción	Aprendizaje	Satisfacción
Calidad						
1 CAL1	0.79	0.379	0.392	0.215	0.233	0.32
1 CAL2	0.808	0.345	0.384	0.149	0.193	0.305
1 CAL3	0.881	0.474	0.506	0.279	0.268	0.443
Novedad						
2 NOV2	0.426	0.705	0.399	0.409	0.445	0.404
2 NOV3	0.453	0.867	0.474	0.644	0.602	0.587
2 NOV4	0.438	0.873	0.422	0.577	0.649	0.596
2 NOV5	0.415	0.875	0.387	0.6	0.544	0.538
2 NOV6	0.276	0.779	0.277	0.528	0.523	0.44
Económico						
3 ECO1	0.474	0.426	0.916	0.341	0.475	0.436
3 ECO2	0.485	0.372	0.91	0.31	0.425	0.443
3 ECO3	0.475	0.507	0.907	0.402	0.471	0.447
Interacción						
4 APR1	0.265	0.638	0.387	0.925	0.675	0.633
4 APR2	0.199	0.645	0.352	0.936	0.704	0.574
4 APR3	0.275	0.59	0.331	0.903	0.614	0.671
Aprendizaje						
5 INT2	0.33	0.544	0.451	0.614	0.861	0.562
5 INT3	0.225	0.657	0.483	0.676	0.919	0.669
5 INT4	0.239	0.618	0.446	0.701	0.926	0.641
5 INT5	0.237	0.611	0.426	0.596	0.889	0.594
Satisfacción						
6 SAT1	0.451	0.532	0.425	0.589	0.516	0.83
6 SAT2	0.394	0.561	0.445	0.612	0.582	0.888
6 SAT3	0.344	0.516	0.41	0.577	0.572	0.886
6 SAT4	0.308	0.544	0.373	0.54	0.676	0.804

Nota. Esta tabla muestra la validez discriminante establecida por la forma como se comparte la varianza entre ellas. Sobre los resultados se establece que el modelo sugerido cumple con dicha condición y, por ende, la calidad en sus constructos y la forma como se relacionan entre sí. Créditos a los autores.



Como se evidencia, las variables manifiestas en su totalidad cumplen con la condición de que la correlación con cada uno de sus constructos sea mayor a la correlación con las demás variables latentes. Por lo anterior, se valida el modelo de análisis de la percepción del turista en la co-creación de valor.

Para el modelo de integración en turismo comunitario de la subprovincia del Alto Ricaurte, propuesta por esta investigación, se identificaron elementos que aportan a la articulación de actores en las dinámicas propias del territorio, el alcance del turismo comunitario y su relación con la demanda de los productos y servicios ofertados.

Una vez analizada la información se procedió a la discusión de resultados sobre las condiciones y alternativas para el turismo comunitario, mediante una correlación de los resultados en cada una de las etapas de la investigación.

## 7. Descripción de la zona de estudio: subprovincia del Alto Ricaurte en Boyacá (Colombia)

De acuerdo con el Censo Nacional de Población y Vivienda de 2018, realizado por el Departamento Nacional de Estadística (DANE), Colombia cuenta con una población cercana a los 49 millones de habitantes, con predominio de la población entre los 15 y 65 años (68,2 % del total). Con 32 departamentos, el país tiene una ubicación privilegiada por sus límites con el océano Pacífico y el mar Caribe. Según el Foro Económico Mundial (World Economic Forum, 2017, 2019), Colombia continúa ganando espacio como destino turístico por sus recursos culturales, naturales y apertura internacional, que propician un entorno capaz de atraer diferentes tipos de turistas, pero aún requiere invertir esfuerzos en mejorar el transporte terrestre, la infraestructura aérea y el entorno empresarial, que se ve frenado por los altos costos para obtener permisos de construcción y por un marco legal y de seguridad ineficiente. Esto ha sido reiterado en reportes anteriores, como el *Doing Business* del Banco Mundial.

Boyacá, departamento de Colombia ubicado en el centro-este del país, tiene una población de 1.135.698 personas, de acuerdo con los resultados del Censo Nacional de Población y Vivienda de 2018. El 60,2 % reside en las cabeceras municipales y el 39,8 % restante, en centros poblados y el área rural dispersa. El departamento está dividido en 123 municipios distribuidos en 13 provincias. Tiene una diversidad de pisos térmicos, paisajes, ecosistemas y condiciones agroecológicas, que le permiten producir una variedad de alimentos, servicios y materias primas. Su economía ha sido principalmente agrícola, sin embargo, los servicios sociales, comunales y vecinales en los que se incluyen los servicios del Estado, son ahora los que más aportan al PIB regional, seguidos de agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca, y también explotación de minas y canteras (Gobernación de Boyacá, 2016).

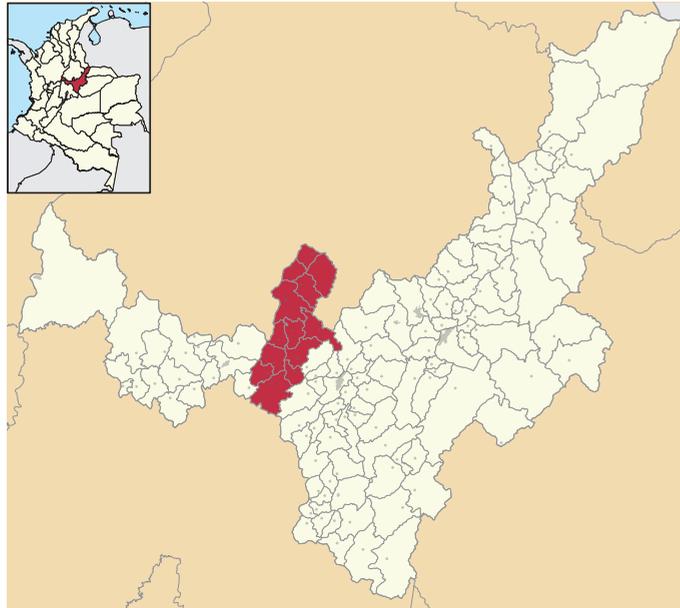
El turismo contribuye con el 3,9 % al PIB departamental y el 7 % del empleo (COTELCO-UNICAFAM, 2018). Es un sector que crece, como se aprecia en las licencias de construcción otorgadas al sector, que aumentaron al 501,4 % en el año 2015, según el reporte del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo en 2016. En Boyacá, el turismo gira en torno de los atractivos naturales, históricos, arqueológicos y religiosos que posee y está concentrado en las Provincias de Centro y Ricaurte (Gobernación de Boyacá, 2016).



## La Provincia de Ricaurte

La Provincia de Ricaurte es una de las 15 provincias que tiene Boyacá. Está conformada por los municipios de Arcabuco, Chitaraque, Gachantivá, Moniquirá, Ráquira, Sáchica, San José de Pare, Santana, Santa Sofía, Sutamarchán, Tinjacá, Togüí y Villa de Leyva.

**Figura 7-1** Ubicación de la Provincia de Ricaurte en Boyacá (Colombia)



*Nota.* El mapa señala la división administrativa de los 123 municipios que componen el Departamento de Boyacá. El área sombrada corresponde a la Provincia de Ricaurte. Adaptado de "Provincia de Ricaurte [Mapa]. Recuperado el 31 de mayo de 2021, de ([https://es.wikipedia.org/wiki/Provincia\\_de\\_Ricaurte](https://es.wikipedia.org/wiki/Provincia_de_Ricaurte)). Licencia CC BY-SA 4.0

**Figura 7-2** Subprovincia del Alto Ricaurte en Boyacá, Col



*Nota.* El mapa señala la división administrativa de los municipios de la Provincia de Ricaurte. Créditos a los autores.



La Provincia de Ricaurte está dividida política y administrativamente en dos regiones: Alto Ricaurte y Bajo Ricaurte, ver Figura 7-2. En el Alto Ricaurte se encuentran los municipios de Gachantivá, Ráquira, Sáchica, Sutamarchán, Santa Sofía, Tinjacá y Villa de Leyva, ver tabla 4.

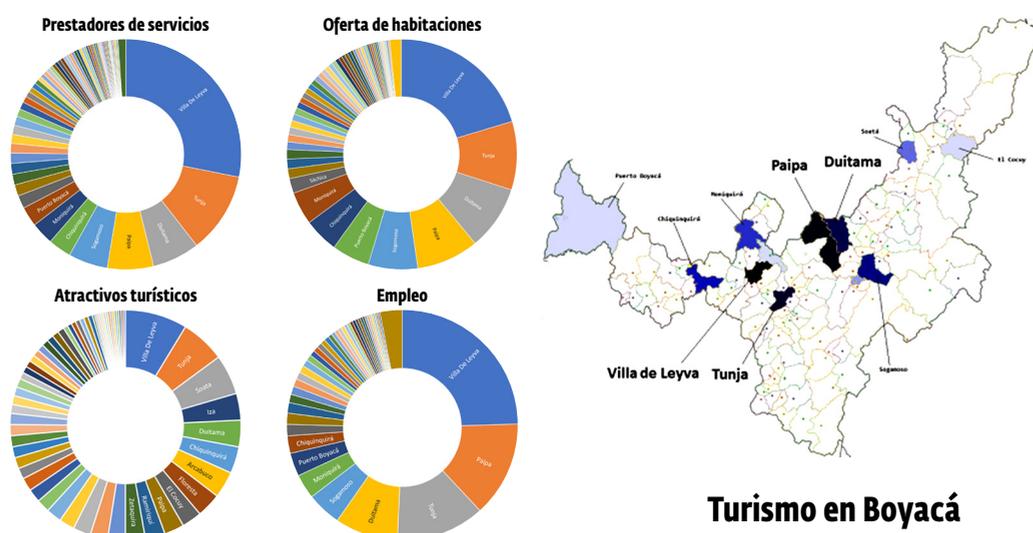
**Tabla 7-1** Número de habitantes en los municipios del Alto Ricaurte, 2018

Municipio	Número de habitantes	Superficie en km <sup>2</sup>
Ráquira	7.312	233
Tinjacá	2.869	79
Sutamarchán	5.755	102
Sáchica	4.823	62
Villa de Leyva	14.406	128
Gachantivá	2.744	66
Santa Sofía	2.959	78

*Nota.* Los datos consideran la población residente en el área rural y urbana de acuerdo con DANE (2018).

Esta investigación tuvo lugar en la subprovincia del Alto Ricaurte. Una región que por su oferta paleontológica, arqueológica, cultural, arquitectónica y ambiental y su ubicación geográfica reúne la mayor oferta y demanda turística en Boyacá. Además, la mayor oferta de servicios turísticos y de atractivos está en Villa de Leyva, municipio declarado Monumento Nacional en 1954 y en el que el turismo representa un sector fundamental para la economía y el empleo desde 1990.

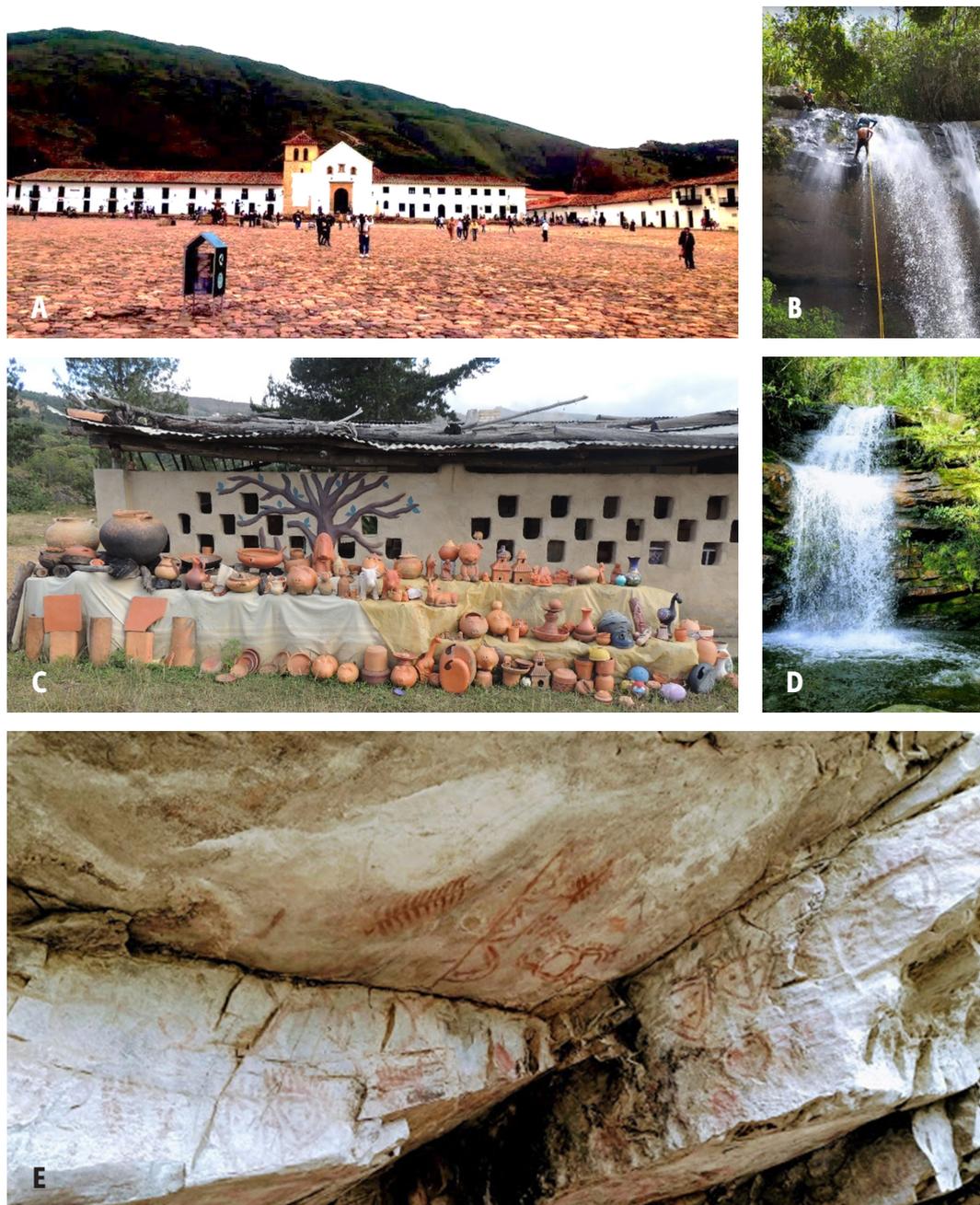
**Figura 7-3** Principales municipios turísticos de Boyacá



*Nota.* Esta figura presenta los municipios con mayor concentración de actividades y oferta turística en Boyacá. Construido a partir de los datos de SITUR - <https://situr.boyaca.gov.co/> Créditos a los autores.



**Figura 7-4** Collage de atractivos turísticos en los municipios del Alto Ricaurte



*Nota. Las fotografías fueron tomadas durante las visitas de campo a la subprovincia del Alto Ricaurte. A. Plaza principal de Villa de Leyva; B. Cascada La Juetera, Santa Sofía; C. Artesanías de Ráquira; D. Cascada La Honda, Gachantivá; E. Pinturas rupestres, Sáchica. Créditos a los autores.*

Los atractivos turísticos de la región son variados; en Villa de Leyva los principales atractivos tienen que ver con su arquitectura: Plaza Principal, casa donde vivió Vargas Vila, Museo del Maestro Luis Alberto Acuña, Casa del Cabildo, Casa de Nariño, Casa Museo Antonio Ricaurte, Museo Paleontológico, Casa de don Juan de Castellanos, Museo del Carmen, Museo del Fósil, iglesias, Monasterio de Santo Ecce Homo, El Infiernito. Se han construido parques temáticos, se impulsa el turismo de eventos, astronómico, de cine y una gran oferta gastronómica y de artesanía.



En Gachantivá los atractivos están asociados a la riqueza natural y paisajística: cascadas de La Periquera, La Honda, Los Tucanes, laguna de las Coloradas, la cueva del Indio y la cueva del Feto. Se han construido parques de aventura y recientemente las iniciativas de turismo comunitario ofrecen avistamiento de aves, talleres de tejido, gastronomía tradicional, visita a cultivos.

Los atractivos de Ráquira se centran en la artesanía de arcilla, su larga tradición permite tener una gran oferta de artesanía y talleres para conocer los procesos de su elaboración. Otros atractivos son la catedral, el parque principal, el Monasterio de la Candelaria, el Patio de Brujas, las cascadas naturales, las Piedras de San Antonio y los jeroglíficos.

En Sáchica la oferta es diversa: pinturas rupestres, pozos de agua termal, senderos interpretativos, templo doctrinero, gastronomía tradicional, avistamiento de fauna, turismo de haciendas, granjas turísticas y parques. En Sutamarchán el turismo está asociado a la gastronomía tradicional y en Tinjacá, a las artesanías en tagua.

## Procesos de planeación del turismo en el Alto Ricaurte

En Colombia el proceso de planeación se orienta hacia el ordenamiento y el desarrollo del territorio. El ordenamiento busca regular el uso, transformación y ocupación del espacio, es de más largo plazo y se hace a diversas escalas espaciales: departamental, municipal y a partir de ecosistemas estratégicos compartidos, áreas protegidas y cuencas hidrográficas.

La planeación del desarrollo depende de la administración temporal y por ello es de mediano y corto plazo, está dirigida por el presidente de la República, el Consejo Nacional de Política Económica y Social (CONPES), el Departamento Nacional de Planeación (DNP), el Consejo Superior de Política Fiscal (CONFIS), el Consejo Nacional de Planeación (CNP) y el Ministerio de Hacienda y Crédito Público, quien busca alinear los objetivos y metas del Plan Nacional de Desarrollo (PND) con el Presupuesto General de la Nación para su aprobación por el Congreso de la República. Desde los territorios, son responsables los alcaldes y gobernadores en el diseño y construcción de Planes de Desarrollo articulados con las disposiciones y lineamientos propuestos en el PND.

El turismo se ha considerado en las últimas décadas como una estrategia importante para el desarrollo, por ello ha sido ampliamente utilizado en los ejercicios de planeación nacional, departamental y municipal. A nivel nacional se ha consolidado una estructura institucional para el turismo soportada en leyes, planes, lineamientos, políticas y normas para impulsarlo, gestionarlo y regularlo. En particular los planes buscan atraer inversión, mejorar la infraestructura y conectividad, generar procesos de innovación y desarrollo empresarial, fortalecer el capital humano y recientemente el impulso a un turismo transformador, incluyente y con equidad.

En Boyacá, desde los años sesenta del siglo pasado, el turismo ha sido promovido como impulsor de las economías locales y muchos de los planes y programas se han enfocado en procesos de promoción y divulgación en particular de los atractivos histórico-culturales. La mayoría de los esfuerzos han sido en el desarrollo de estrategias de planificación técnica y participativa a nivel municipal y provincial; por eso, se han conformado los Consejos Provinciales de Turismo que gestionan esfuerzos y recursos, y cumplen el papel de facilitadores y generadores de sinergias público-privadas, así como de veedores de los Planes de Desarrollo Turísticos.

En la subprovincia del Alto Ricaurte se destaca el crecimiento del turismo rural como alternativa para la reducción de la pobreza. A través de programas y proyectos impulsados desde el gobierno nacional y entidades de apoyo multilateral como el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA) y las Naciones Unidas, se han creado iniciativas sobre todo para la promoción del empleo y el fortalecimiento de sistemas productivos de microempresas rurales, que den articulación con entidades y organizaciones de apoyo al sector rural situadas en los territorios, departamentos y la Nación.

Sin embargo, la actualización de los Planes y Esquemas de Ordenamiento Territorial en los municipios de la subprovincia del Alto Ricaurte es limitada, desde el enfoque y la forma como se construye y se valida con la población. Los vacíos en estos documentos públicos han facilitado el uso inadecuado del suelo, la construcción desordenada, el deterioro de recursos naturales, la inadecuada delimitación de áreas de conservación y protec-



ción del patrimonio natural, histórico, cultural y arquitectónico. Municipios como Villa de Leyva y Sáchica han diseñado planes especiales de manejo y protección del patrimonio cultural, arquitectónico y de la naturaleza, pero la dificultad para su ejecución no estriba en el diseño sino en su implementación.

En los Planes de Desarrollo Municipales, se hace evidente en cada diagnóstico la preocupación común por el estado de las vías intermunicipales y veredales, la rápida urbanización, la cobertura de servicios públicos, así como la falta de regulación en el uso de atractivos naturales y patrimoniales. Se ha intentado profundizar en los inventarios turísticos tanto de la oferta de servicios como de atractivos, la definición de las vocaciones del territorio para el turismo cultural, histórico, de naturaleza y comunitario. Las apuestas de estos planes buscan convertir la región en un destino competitivo y sostenible; por ello, se enfocan en la planeación participativa, la conservación y protección de la naturaleza, la capacitación, la promoción turística y el fortalecimiento de las capacidades locales<sup>4</sup>.

## 8. Turismo de tipo comunitario en el Alto Ricaurte

Los destinos con oferta de servicios de tipo comunitario se establecen por la identificación y reconocimiento de actividades que integran una oferta turística y refieren a la forma como se gestiona, opera y genera beneficio a las comunidades que intervienen en dichas iniciativas, como se expresa en el capítulo de enfoque de cadenas de valor.

Conscientes de la importancia de las comunidades en el desarrollo del turismo, los resultados de esta investigación parten de la caracterización de los actores entrevistados, la identificación de elementos que dan valor a las actividades turísticas de tipo comunitario en la subprovincia del Alto Ricaurte y las motivaciones o restricciones para continuar con su desarrollo en el territorio.

El flujo de valor en servicios se determina en las actividades que desde la experiencia del turista agregan factores diferenciadores y generan una recordación. En la subprovincia del Alto Ricaurte, la concentración de actividades de tipo comunitario está principalmente en los municipios de Gachantivá (35 %), Santa Sofía (29 %), Ráquira y Villa de Leyva (12 %) y Sutamarchán (6 %), respectivamente.

El alcance de este tipo de turismo se establece como medio de protección y conservación de los recursos naturales y culturales de la región; la integración social hace que la forma como se desarrollan las actividades sea de promoción y bienestar de la comunidad, más que por una retribución económica por la inversión realizada. El liderazgo de este proceso ha estado en las iniciativas de Villa de Leyva con el Museo del Fósil y en Gachantivá, en cabeza de la Asociación Turistivá. En el *Plan Subregional de Turismo Comunitario para la Subregión del Alto Ricaurte*, se resalta el potencial de Gachantivá como destino turístico de naturaleza y cultural reconocido regional, nacional e internacionalmente, por su carácter incluyente, económicamente viable y ambientalmente sostenible, que posibilita el mejoramiento de los ingresos y de la calidad de vida de las personas participantes en la cadena de servicios, fortaleciendo su identidad y sentido de pertenencia (Alcaldía de Gachantivá, 2020).

Los servicios ofertados por los entrevistados se orientan en especial hacia el alojamiento, los restaurantes, el servicio de guianza y las agencias de viajes, que se complementan con pasantías, talleres demostrativos, *trekking* (caminatas), espeleología, paleontología y educación ambiental, todas las anteriores soportadas en el desarrollo de experiencias fundamentadas en las tradiciones propias de la región.

Las personas que lideran estas iniciativas en su mayoría provienen de la población local y su edad promedio es de 45 años. Las actividades turísticas las conforman entre 2 y 5 personas y su trayectoria supera los 5 años de

4 Se toman como referencia los Planes de desarrollo para el período 2020-2023 de municipios seleccionados de la subprovincia del Alto Ricaurte (Alcaldía de Gachantivá, 2020; Alcaldía de Ráquira, 2020; Alcaldía de Sáchica, 2020; Alcaldía de Santa Sofía, 2020; Alcaldía de Villa de Leyva, 2020).





Ruta de la lana - Villa de Leyva / Fuente: Ortiz, A (2021)

experiencia. Dichas iniciativas se distinguen además por su organización de tipo familiar y vinculación a organizaciones asociativas.

Estas iniciativas se determinan como núcleos productivos o pequeños emprendimientos, en los que a pesar de los ingresos todavía no hay ganancias y su inversión es alta, entendiendo que deben cumplir con normas técnicas sectoriales difícilmente adaptables al tipo de servicio que ofrecen, por las condiciones y contexto, y que en el caso del turismo es frecuente que estas actividades sean complementarias a otros ingresos económicos, relacionados con la agricultura o trabajos con ingresos fijos (empleados de la construcción, principalmente).

Al tener en cuenta el alcance de la oferta, la capacidad está determinada por el número de turistas que pueden atenderse cada día: el promedio es de 58 turistas y depende sobre todo de los servicios de alojamiento<sup>5</sup>; a su vez, el tipo de actividades desarrolladas hace que los grupos que se atienden sean pequeños, en particular por la personalización de la experiencia.

La estructura y organización de los servicios, se respalda en las iniciativas de orden asociativo e institucional para dar a conocer su oferta a los turistas. La promoción de los servicios se realiza mediante el uso de las tecnologías de información y comunicación (TIC), páginas especializadas en servicios turísticos, agencias de viajes, redes sociales y páginas web propias. Por los cambios ocasionados con la pandemia, estos medios son determinantes en la prestación de los servicios, además de considerarse como ventajas para el acercamiento de nuevos turistas (Bolzán y Fernandes Ferreira, 2020).

Es así como para el flujo de valor, las TIC brindan una amplia posibilidad de incluir componentes tecnológicos gratuitos para mejorar la experiencia del cliente, que no necesariamente será *in situ*. La conectividad y la disponibilidad son importantes para la elección del cliente y para la sensibilización (previo a la visita) y visibilidad (posterior a la visita) de la experiencia.

Se identificó que el transporte de llegada y salida requiere una infraestructura amplia y robusta, es un servicio que no se vincula directamente a estas iniciativas y representa una condición vulnerable por la baja capacidad para cumplir con los requisitos de los turistas.

5 Por las condiciones actuales de pandemia este número puede variar pues los protocolos de bioseguridad hacen que la capacidad se determine por factores como el distanciamiento. En la actualidad los prestadores que continúan con la oferta disponen de certificaciones que garantizan el servicio.







Esta oferta coincide con lo encontrado por Okazaki (2008) y Pérez Naranjo (2012) en relación con la oferta soportada principalmente en los modos de vida, los activos de la comunidad local y su entorno natural y cultural, por ello la importancia de buscar que estas comunidades puedan mantener el acceso y control sobre estos activos.

Rocío Reina, dueña de la posada rural Villa Rouse de Gachantivá, señala como para los visitantes una propiedad de generación de valor está en los parajes y ambiente tranquilo que ofrece el campo, y añade una noción de empoderamiento similar a la descrita por Scheyvens (1999) por cuanto el involucramiento de locales en la prestación de servicios y experiencias turísticas, mejoraría el reconocimiento de la cultura popular, de grupos vulnerables como mujeres y jóvenes, de los recursos naturales, así como la oportunidad de ganar agencia ciudadana para tomar decisiones:

El valor agregado que ellos ven es la tranquilidad, comodidad con respecto al tabú de los alojamientos rurales que los ven en un sentido de pobreza, y ellos ven que son mejores que algunos alojamientos urbanos. [...] El beneficio es absoluto no solo para los participantes sino también para la comunidad, lo que se busca no es solamente el beneficio propio, sino que nuestras comunidades puedan sentir que el turismo sea otro renglón económico y que haya un desarrollo económico local que sea una compra de productos sin intermediarios a buen precio. Desde la misma posada y al hacer parte del acueducto de la vereda, se ha empoderado mucho la comunidad y hacerles sentir que el ser campesino no es una vergüenza, que era una dificultad al inicio del proyecto. También la comunidad da ideas sobre la enseñanza de los saberes que tienen, además del cuidado de la flora y fauna del municipio (R. Reina, entrevista, 12 de septiembre de 2020).

Aunque el caso más claro sobre las motivaciones de conservación ecológica, conservación y defensa del territorio se aprecia en la asociación Turistivá, como ya se mencionó en otros apartes, el caso de la Posada Pompasola de Sutarmachán es también de resaltar, pues se ha propuesto reforestar el entorno con variedades de plantas nativas para fomentar la conservación del medioambiente y hacer frente al cambio en el paisaje que dejan los invernaderos de los cultivos de tomate en la zona. En una investigación reciente, Vianchá Sánchez (2021) demuestra mediante una revisión de literatura que los recursos naturales terminan por transformarse ante la intervención del hombre en su aprovechamiento turístico.

Finalmente, el mutuo reconocimiento entre quienes componen la extensa cadena de valor, pero en especial entre prestadores, permite crear una red de apoyo informal que puede dar solución a las demandas de servicios potenciales de clientes, que se anticipan conforme gana popularidad esta clase de turismo, y abre la posibilidad de intercambiar información que genere innovaciones incrementales en la organización.

Uno de los entrevistados hacía la diferenciación entre el turismo comunitario y el turismo con la comunidad, al considerar que es una actividad complementaria mas no sustitutiva de las actividades tradicionales de los artesanos y agricultores.

En consecuencia, en la concepción que tienen los actores acerca del turismo comunitario se identifica la relevancia dada al reconocimiento de los productos locales, el regreso al rescate de saberes y tradiciones campesinas, la promoción del buen vivir en comunidades con alta vulnerabilidad y la protección del patrimonio histórico y natural.

De manera recurrente, los actores entrevistados refieren la necesidad de proteger el patrimonio y los ecosistemas, el reconocimiento de los saberes y capacidades de la comunidad, el regreso de las personas al campo, el mejoramiento de la producción y comercialización de productos locales, como contribución para que la comunidad tenga condiciones de vida dignas gracias al fortalecimiento de las capacidades y el aumento de los ingresos.

Para este propósito, la participación de la comunidad local es indispensable en el fortalecimiento de estas iniciativas de tipo comunitario. La percepción de las personas entrevistadas hace referencia a la vinculación de



manera parcial, debida al impacto del turismo masivo en el trabajo de las personas locales, la cual se concentra sobre todo en actividades de servicios generales, donde no se reconocen con claridad los beneficios de dedicarse a actividades en torno al desarrollo comunitario. Por lo anterior, el trabajo de los líderes sociales se ha encaminado a identificar oportunidades para que la comunidad local comprenda su importancia para el desarrollo.

Respecto al relacionamiento con otros actores, en general consideran que su vinculación es ocasional y se determina por la ejecución de programas o proyectos con presupuestos y tiempos específicos, sin la garantía de una continuidad en el territorio. Resaltan el papel de las universidades, cámaras de comercio y guías con participación de la Agencia de Desarrollo Local e instituciones públicas.

Finalmente, refieren un acercamiento o relacionamiento permanente con facilidades turísticas que no necesariamente se vinculan al turismo de tipo comunitario, pero que apoyan con la prestación de servicios de total relevancia para el turista, como hoteles, restaurantes, servicios de transporte y agencias de viaje.

### **Algunas experiencias de turismo comunitario en el Alto Ricaurte**

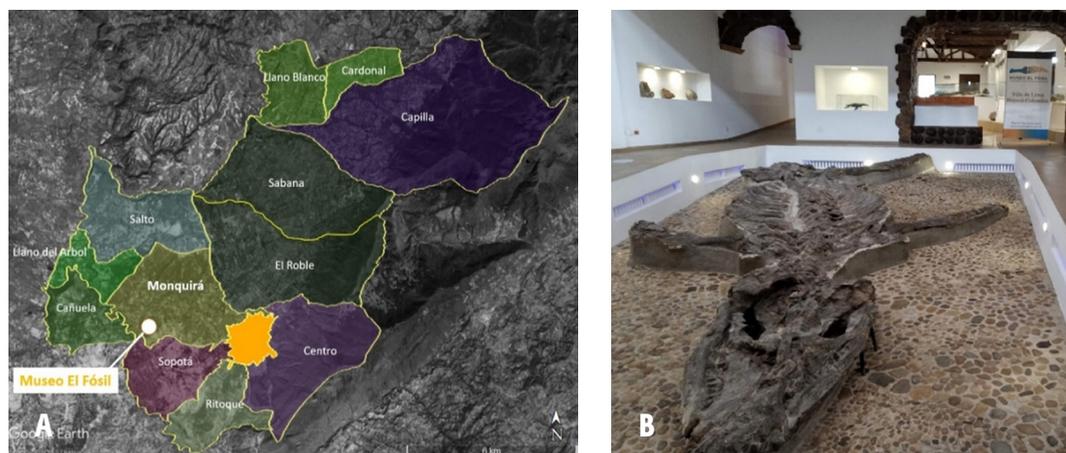
En el Alto Ricaurte se identifican experiencias fundadas en el aprendizaje, el desarrollo local, la conservación de la naturaleza, la participación local y la generación de mayores beneficios a la base social que emergen como modelos alternativos, gestionados por comunidades locales, gestores regionales y acompañadas por el gobierno. Es el caso del Museo Comunitario del Fósil, en Villa de Leyva, y la Asociación de Turismo Natural y Comunitario de la Provincia de Ricaurte, Turistivá, iniciativas que para los actores del territorio son ejemplos de trabajo comunitario. A continuación, y como parte del trabajo de campo se describen algunas de sus características:

- **Museo Comunitario del Fósil:** ubicado en la vereda Monquirá, de Villa De Leyva, fue creado por la Junta de Acción Comunal (JAC) como un acto de resistencia para defender y poner en valor el patrimonio paleontológico colectivo. Cuando los campesinos de la región encontraron en los años setenta del siglo pasado el fósil de un cronosaurio de 8 metros de largo, se organizaron para protegerlo y evitar su traslado a otros museos. Desde ese momento y hasta la fecha, se han hallado fósiles de reptiles marinos, peces, dinosaurios, moluscos invertebrados, plantas y rocas, lo cual ha motivado a la comunidad a capacitarse para aprender a reconocer los restos paleontológicos y desarrollar métodos con el fin de descubrir, cuidar, proteger y manejar estas piezas.

Adicionalmente, la JAC ha adquirido terrenos y mobiliario y construido un lugar adecuado para el cuidado de las piezas. Actualmente, el museo sigue siendo administrado por la JAC, que se preocupa por despertar en la comunidad y especialmente en los jóvenes la conciencia sobre la importancia de este patrimonio. Las labores de cuidado y atención a los usuarios del museo se distribuyen a través de empleo remunerado rotativo y se realizan procesos de formación continua. Con los ingresos del museo, la JAC ha comprado maquinaria agrícola que se les presta a los campesinos, mejorado los servicios públicos, las vías de acceso a la vereda y construidos espacios de encuentro y deportivos. Además, tiene recursos para apoyos económicos a las familias de la vereda en el caso de imprevistos e infortunios. Con la pandemia aprendieron que necesitan mayor autonomía en la gestión de la salud, por ello su nuevo proyecto está enfocado hacia la construcción de un centro de salud veredal, con las ganancias del museo.



**Figura 8-3** Museo del Fósil, Villa de Leyva



Nota: A. Mapa de ubicación del Museo del Fósil. B. Museo Comunitario del Fósil (Villa de Leyva). Créditos a los autores.

- **Ruta Acuña:** es una de las actividades que realiza el grupo de mujeres de la Asociación Asocreemos, un espacio de encuentro y de integración comunitaria creado en 2004 para reivindicar el trabajo de la mujer en Villa de Leyva. La ruta ha sido el escenario para que este grupo de mujeres logren conocer, valorar y proteger el patrimonio cultural, a través de un recorrido en el que guían, enseñan, transmiten y divulgan el conocimiento de los lugares históricos más emblemáticos y representativos del municipio de Villa de Leyva, como: la Plaza Principal, el parque Nariño, el claustro de San Agustín, parque Ricaurte, la Casa Juan de Castellanos, la Casa del Primer Congreso, el Museo Prehistórico y el Museo Acuña con el legado del maestro Luis Alberto Acuña.

El recorrido les permite dar a conocer el patrimonio material e inmaterial y sus implicaciones históricas y culturales. Los talleres de artesanía, danza y pintura propician la integración entre las mujeres y, a la vez, mostrar a los turistas el acervo de conocimiento y tradición que han salvaguardado por generaciones.

**Figura 8-4** Ruta Acuña



Nota. Fotografías tomadas durante la Ruta Acuña. A. Taller tradiciones ancestrales. B. Museo Acuña. Créditos a los autores.



### Asociación de Turismo Natural y Comunitario de la Provincia de Ricaurte, Turistivá

Organización de líderes comunitarios que nace en 2011 con la intención de generar alternativas para la economía campesina. Aunque el turismo no constituye su fin o propósito, es la estrategia que utiliza en la defensa del territorio. Hoy su oferta se concentra en procesos solidarios y responsables con el medioambiente, con una contribución económica viable para las personas que integran las iniciativas, enriqueciendo culturalmente al capital humano de los territorios.

El turismo les ha permitido reconocer y mostrar sus riquezas naturales, detener la explotación minera y consolidar sus luchas por el agua. El proceso de integración alrededor del territorio ha motivado a la comunidad a conocer, valorar y comprometerse con la protección de sus activos locales y ofrecer un turismo de pequeña escala, lento, que recupera la gastronomía local, impulsa el trabajo de mujeres y jóvenes, complementa la economía agrícola, ganadera y artesanal y da valor a los modos de vida rurales. Esta iniciativa busca además fortalecer las redes y las relaciones sociales.

**Figura 8-5** Elkin Forero, el "poeta boyaco" y socio de Turistivá.



Nota. Adaptado de Turistivá [Fotografías], por Turistivá, 2020, (<https://www.turistiva.com/>). Créditos a sus autores.

### Factores que limitan el desarrollo del turismo de tipo comunitario

Todos los lugares tienen aspectos que motivan la visita y otros tantos que pueden considerarse desagradables, según los turistas. Para quienes conforman las iniciativas turísticas comunitarias, los aspectos que más mencionan los turistas como repulsivos en el Alto Ricaurte, tal como se ve en la Figura 8-6, están relacionados con: las vías de acceso a los distintos atractivos, que por un lado están en mal estado o no existen, sumado al deficiente servicio de transporte, en términos de disponibilidad, cobertura, eficiencia y servicio. Respecto al costo para el turista, pese a que el destino es percibido como económico, el precio de las actividades y de los servicios de gastronomía se considera elevado, y anotan que la gastronomía no es típica y el servicio no cuenta con elementos diferenciadores. El desorden y la aglomeración de turistas en ciertos lugares y fechas se perciben como uno de los elementos que desaniman al visitante. Otros aspectos se vinculan con la desinformación y desconocimiento de la oferta turística, la contaminación y las basuras en algunos lugares, la presencia de invernales en toda la zona que deterioran el paisaje, producen basura y olores desagradables.





Esta condición ha estimulado a comunidades locales a la apropiación de sus recursos culturales y naturales mediante su salvaguarda, utilizando como medio el turismo comunitario. Sus condiciones y características promueven el desarrollo económico y social de un territorio, además de ser complementario con actividades productivas propias y tradicionales. Estas dinámicas impulsan otro modo de comportamientos acerca de la concepción del desarrollo local y la interacción entre sus actores, con miras al aprovechamiento sustentable soportado en la recuperación y protección de sus recursos.

Bajo esta premisa, la agregación de valor en el turismo comunitario se establece por el reconocimiento de los productos y recursos locales, las dinámicas entre las iniciativas turísticas y su articulación con el territorio. La integralidad es determinada por la capacidad de organización de los servicios con los actores sociales, para el desarrollo de experiencias que generen recordación en el turista.

**Figura 8-7** Criterios que aportan a la oferta de valor en turismo comunitario



*Nota.* La figura presenta la forma como se crea valor en dinámicas de turismo comunitario sobre el caso de estudio. Se determina por cuatro elementos vinculados con: conservación y defensa del territorio referida a los recursos naturales, culturales e inmateriales; emprendimientos turísticos liderados por las comunidades y con los que se soportan los servicios turísticos; integración social referida a las organizaciones de la región que acompañan y lideran las iniciativas presentes en la provincia; y valor comunitario entendido como los modos de vida, las actividades tradicionales y el diálogo de saberes como el valor del conocimiento. Créditos de los autores.



## 9. Prácticas de co-creación de valor en turismo comunitario: un enfoque desde la demanda

Los procesos de co-creación se determinan por las experiencias y aprendizajes que el cliente logra en el desarrollo de un servicio. Desde el enfoque de cadena de valor, el nivel de satisfacción del cliente es determinado por elementos diferenciadores que generan recordación y pueden ser compartidos. El interés de vincular al cliente en el desarrollo del servicio está en conseguir una mayor interacción sobre actividades que aporten conocimientos para enriquecer la experiencia.

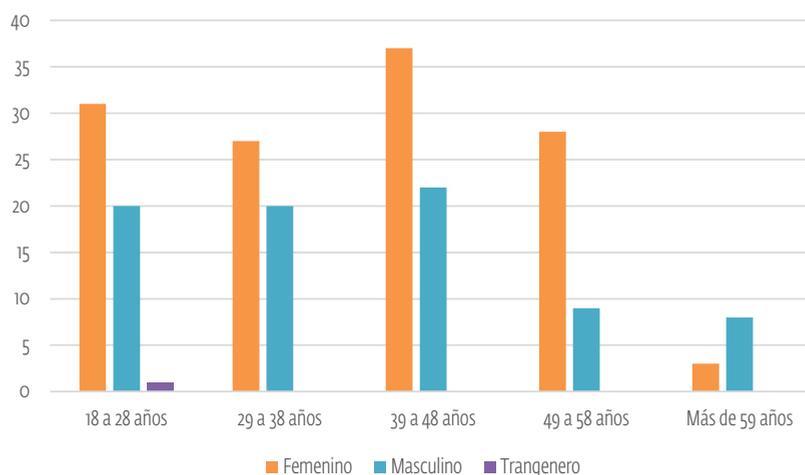
En el caso del turismo de tipo comunitario, se involucran actividades que reconocen la participación permanente del turista mediante el intercambio de conocimientos y saberes. Estas características validan procesos de co-creación de valor en el desarrollo de este tipo de servicios. En esta investigación se abordó, a partir de constructos relacionados con la calidad del servicio, el desarrollo de la experiencia y su nivel de satisfacción. Su alcance está en comprobar la contribución de estas variables en servicios de tipo comunitario y cómo aportan a mejorar su prestación por las organizaciones de base vinculadas a la actividad económica.

Se hizo un análisis de las preferencias del turista desde la elección del destino, la realización de actividades de tipo comunitario y su forma de interacción. Adicionalmente, se evaluó la percepción del turista en procesos que impliquen la co-creación de valor en turismo comunitario, por medio de la valoración de ecuaciones estructurales.

### Condiciones y preferencias del turista

Del total de personas que respondieron positivamente la encuesta sobre la percepción de las actividades turísticas, el 62 % son mujeres y el 38 % restante hombres. El 29 % tiene una edad promedio entre 39 y 48 años y el 25 % está entre 18 y 28 años. El 46 % cuenta con formación en posgrados y el 34 % es universitario, lo que indica que la capacidad de pago para acceder a este tipo de iniciativas puede ser superior. Adicionalmente, 10 de los 206 encuestados residen en el exterior: Argentina, Chile, España, México y Panamá.

**Figura 9-1** Caracterización de la muestra



*Nota.* La figura establece los rangos de edad y su relación con el género de las personas que respondieron afirmativamente a la encuesta realizada. (n=206). Créditos a los autores.



El 79 % del total de los encuestados radicados en Colombia manifiesta conocer y visitar los atractivos turísticos de la subprovincia del Alto Ricaurte, es de anotar que la mayoría de ellos son residentes del Departamento de Boyacá y de Bogotá. Como se observa en la siguiente tabla, refieren con mayor frecuencia la visita a los municipios de Villa de Leyva y Ráquira.

**Tabla 9-1** Municipios frecuentados de la Provincia según el lugar de destino de los turistas

	Gachantivá	Ráquira	Sáchica	Santa Sofía	Sutamarchán	Tinjacá	Villa de Leyva
Antioquia		1	1		1	1	1
Arauca		1		1	1	1	1
Atlántico		1	1		1		1
Bogotá D.C.	9	31	15	11	23	13	40
Bolívar		2			2		2
Boyacá	27	73	45	25	63	44	80
Cesar							1
Cundinamarca	4	5	5	4	4	3	5
Nariño		1	1	1	1		1
Norte de Santander		1	1	1	1		1
Putumayo	1					1	
Santander	1	1	1	1	1	1	1
Tolima							
<b>Frecuencia</b>	<b>28 %</b>	<b>79 %</b>	<b>47 %</b>	<b>30 %</b>	<b>66 %</b>	<b>43 %</b>	<b>90 %</b>

*Nota.* En la tabla se presenta la procedencia de los entrevistados respecto a los municipios frecuentados en la Provincia. (n=206) Créditos a los autores.

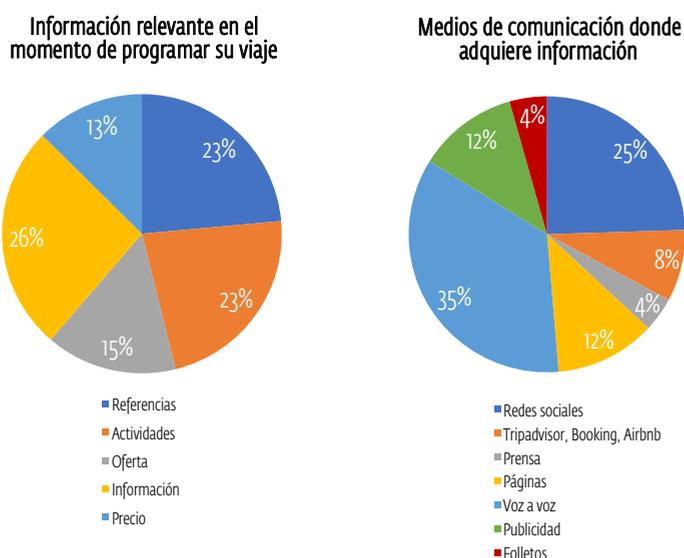
### Experiencia en la prestación de servicios turísticos

El turismo de tipo comunitario es visto por los turistas como los servicios ofertados por la comunidad en una región específica, con actividades culturales y sociales relacionadas con la naturaleza y la ruralidad, que propician el conocimiento y la integración de las poblaciones con los turistas.

La elección del destino se soporta en las preferencias y expectativas que se tienen antes, durante y después del viaje. El turista elige con base en la información disponible, las actividades, distancias y atractivos que posee el destino, y sigue las referencias de otros turistas sobre la experiencia, el cumplimiento de su promesa de valor, la información del territorio y las actividades que se desarrollan en la comunidad. Generalmente, la información se obtiene voz a voz (35 %) y por redes sociales (25 %); y en menor proporción está la búsqueda especializada en páginas de empresas que ofertan los destinos y de empresas especializadas como TripAdvisor, Booking y Airbnb, entre otras como se muestra en las siguientes figuras de las preferencias en el momento de elegir el destino:



**Figura 9-2** Preferencias en el momento de elegir el destino

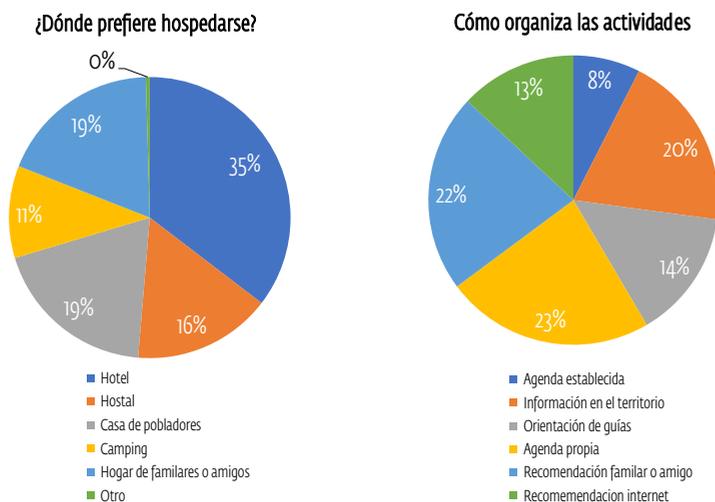


*Nota.* Las figuras refieren al tipo de información y fuentes de comunicación que prefieren los turistas para elegir los destinos. Créditos a los autores.

El perfil del turista que respondió a esta investigación se caracteriza por ser residente local (vive en Boyacá). En las preferencias para la elección de destino están: la cercanía (19%), el precio (18%) y la seguridad del destino (18%). Consecuentemente, la forma de reservación es directamente en el lugar (56%) y por plataformas electrónicas (22%).

Frente a las razones que determinan la organización de las actividades en el destino, se identifica una alta preferencia por el hotel, la casa de pobladores y el hogar de familiares o amigos; la programación de las actividades se hace directamente, por recomendación de familiares o amigos e información propia del territorio; condición similar a las respuestas de personas extranjeras, cuyas preferencias de alojamiento son el *camping* y el hogar de familiares y amigos. La organización de las actividades se programa directamente por el turista (23%), de acuerdo con las recomendaciones de referidos (22%) o la información en el territorio (20%).

**Figura 9-3.** Organización de la visita para el destino

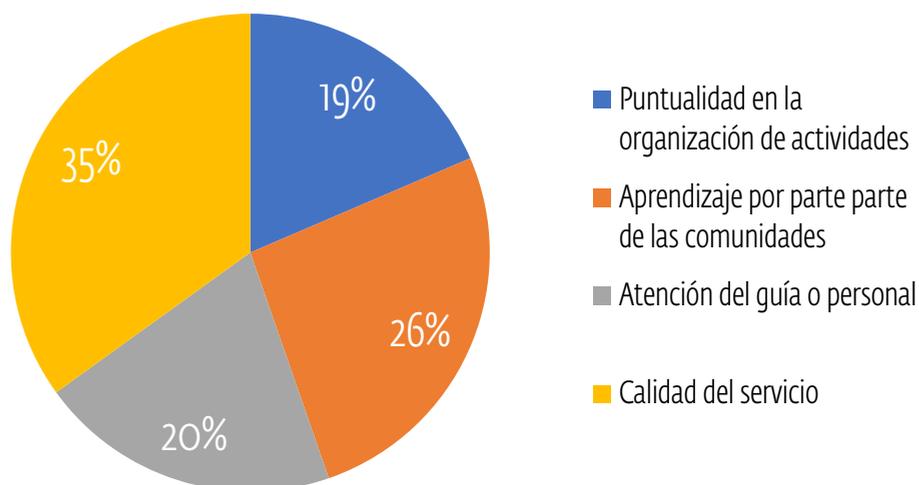


*Nota.* Créditos a los autores.



Durante la estadía, los turistas valoran la calidad del servicio (en el alojamiento, alimentación, información, atención y transporte<sup>6</sup>), seguida del aprendizaje impartido por las comunidades en las actividades y la atención de las personas encargadas de brindar el servicio. La figura 9-4 indica además la alta expectativa frente a las condiciones de la promesa de valor cuando se accede al destino.

**Figura 9-4** Aspectos relevantes al momento de acceder al servicio



Nota. Créditos a los autores.

Estas condiciones se determinan por las actividades que los turistas desarrollaron durante su estadía. Se relacionan con caminatas ecológicas y/o senderismo, avistamiento de aves, montar a caballo y reconocimiento del ecosistema. Los turistas desean aprender de la cultura boyacense mediante talleres demostrativos de arcilla, artesanía, hilado y esquilado, gastronomía, historias de vida, historia y patrimonio, entre otros. Destacan aquellas actividades que les permiten interactuar con las comunidades como: siembra de árboles y hortalizas, cosecha y poscosecha de alimentos de la zona, así como el reconocimiento de actividades pecuarias y la elaboración de alimentos u otros productos.

El 60 % de los turistas son locales y califican su experiencia como adecuada, sin embargo, existen situaciones que despiertan malestar en el momento de acceder a las actividades. Como se aprecia en la figura 9-5, es constante la inconformidad respecto a la atención del cliente y la impuntualidad, que generan la imagen de desorganización, congestión y sobrecupo de los lugares turísticos en ciertas épocas del año. Por otra parte, hay referencias a la higiene principalmente de establecimientos gastronómicos y baños públicos.

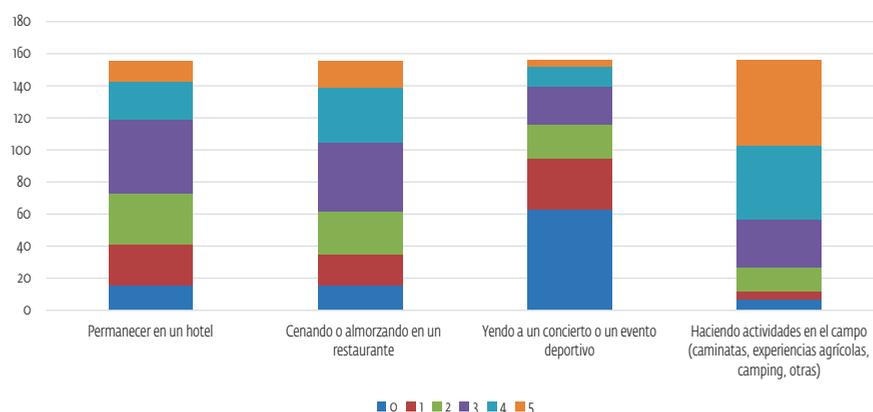
6 Comprendiendo que la mayor parte de las personas que respondieron la encuesta viven en Boyacá o Cundinamarca, el sistema de transporte utilizado es el terrestre.







**Figura 9-7** Realización de actividades durante la pandemia



Nota. La figura representa el nivel de importancia sobre las actividades que realizaría en condiciones de pandemia. Se calificó de 0 a 5, siendo 0 totalmente incómodo y 5 cómodo. Crédito a los autores.

### Percepción del turista en procesos de co-creación en turismo

Las prácticas de creación conjunta de valor fueron valoradas sobre las actividades turísticas realizadas en la subprovincia del Alto Ricaurte, tomando cinco variables para determinar las relaciones entre los constructos y su relevancia en la prestación de servicios turísticos de tipo comunitario.

La siguiente tabla presenta las variables y su alcance y los autores de los que se tomaron las escalas para la validación de las hipótesis:

**Tabla 9-2** Variables consideradas en el estudio

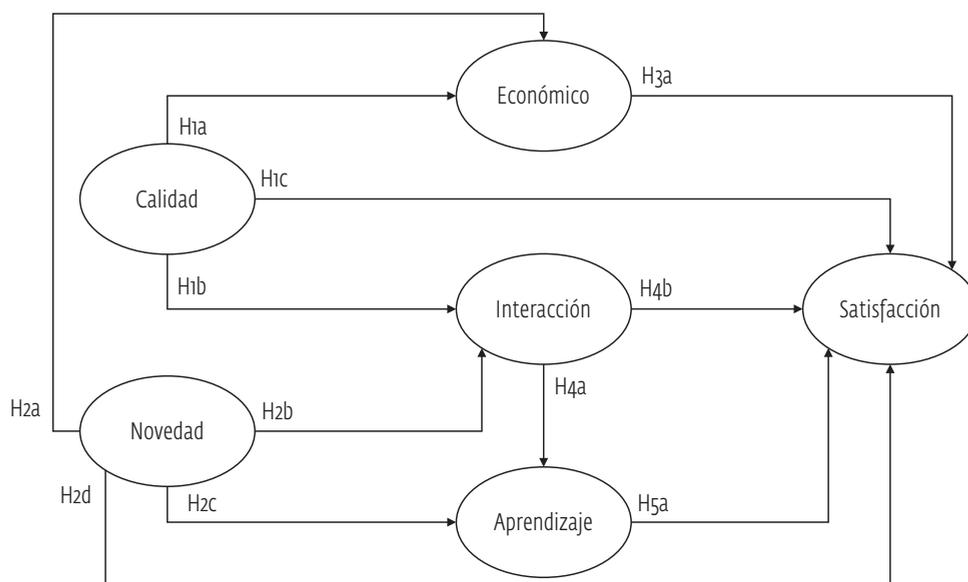
Variabes	Subvariables	Alcance	Autor
Valor percibido	Valor de calidad	Percepción del servicio por el cumplimiento de las actividades, así como la empatía, diálogo, bienestar y la interacción constante con los prestadores de servicio.	Prebensen y Xie (2017)
	Valor económico	Valor funcional relacionado con calidad-precio y sobre la utilidad percibida sobre los servicios adquiridos.	
	Novedad	En el turismo comunitario, refiere a los factores que motivan al realizar un viaje como la curiosidad, exploración, variedad y el deseo de hacer actividades totalmente nuevas y diferentes.	Wang et al. (2020)
Desarrollo de la experiencia	Interacción	Valor de la experiencia sobre la participación de personas y objetos. Aportan valor al turista sobre la satisfacción de sus necesidades de servicio.	Wang et al. (2020); Sthapit, Coudounaris et al. (2019)
	Aprendizaje	Experiencia en el servicio por crear, diseñar y participar en el intercambio cultural, diálogo de saberes y tradiciones, la oportunidad de compartir conocimientos con pobladores locales.	
Satisfacción		La satisfacción es una reacción o decisión de los turistas que sigue a la emoción o la cognición. Puede medir el valor emocional que la experiencia turística produce en quien la consume.	Grissemann (2012)

Nota. Elaboración de los autores con base en Prebensen y Xie, 2017; Wang et al., 2020; Sthapit, Coudounaris et al., 2019 y Grisseman, 2012.



El análisis de las relaciones entre variables dio respuesta a las hipótesis planteadas y organizadas con un modelo fundamentado en la experiencia, en el servicio y el valor percibido como determinantes para la satisfacción<sup>7</sup> (figura 9-8).

**Figura 9-8** Modelo propuesto



Nota. Crédito a los autores.

### Influencia de la calidad en el valor económico y la satisfacción de la actividad turística

El valor económico es entendido por los turistas como el precio pagado por el acceso a un producto o servicio (Grissemann y Stokburger-Sauer, 2012). Su valoración se fija de acuerdo con los atributos relacionados con el precio, cantidad de atracciones, actividades realizadas, puntualidad y comodidad. En la experiencia del servicio pueden influir respuestas emocionales sobre las expectativas relacionadas con la inversión hecha en tiempo, en dinero y en esfuerzo respecto a la calidad y valor económico (Jones et al., 2006; Bilgihan y Nejad, 2015).

A su vez, si las organizaciones cumplen con la promesa de valor básica por el servicio, el vínculo con el turista tendrá permanencia y mayor recordación lo que influye en la creación conjunta de valor. En consecuencia, en el turismo comunitario, la organización de las actividades se programa y desarrolla con criterios de calidad en espacios interculturales con los visitantes, el entorno y la comunidad (Maldonado, 2005; Wang et al., 2020. p. 60).

Sin embargo, existen limitantes o restricciones de los servicios que inciden en el grado de satisfacción de los turistas. Grissemann y Stokburger-Sauer (2012), encontraron inconformidades de los clientes en la planeación del viaje; se percibía que el desarrollo de las actividades era realizado por ellos, sin una interacción directa con el prestador del servicio. Otras se relacionan con el incumplimiento de las actividades respecto al tiempo y la promesa de valor. Para dar respuesta a este constructo se plantean las siguientes hipótesis:

- H1a: La calidad influye directamente en el valor económico de los servicios turísticos.
- H1b: La calidad determina la interacción del turista en el desarrollo de los servicios.
- H1c: La calidad es un factor definitivo en la satisfacción del servicio.

7 En el marco del Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2020, se presentaron los constructos teóricos sugeridos para el desarrollo de las hipótesis evaluadas para esta investigación, las cuales son retomadas para la presentación de resultados sobre su validación.



### **La novedad como determinante de la interacción, el aprendizaje y la satisfacción en turismo comunitario**

La novedad puede establecerse como los elementos diferenciadores en la prestación de los servicios y la oferta de los productos, que para los turistas son motivadores por el deseo de interactuar con la comunidad y conocer su cultura, y permiten apreciar la experiencia como auténtica (Lacher et al., 2013; Tan et al., 2013). En el turismo comunitario según Maldonado, se establece "un verdadero encuentro y diálogo entre personas de diversas culturas en la óptica de conocer y aprender de sus respectivos modos de vida" (2005, p.13).

En consecuencia, los turistas están interesados en participar en experiencias originales y memorables junto con la comunidad en el desarrollo de su cotidianidad y sobre las potencialidades en los ámbitos culturales, sociales y naturales; es decir, el valor de novedad aporta a la satisfacción por los beneficios que genera en el desarrollo de las actividades y motiva a los turistas a tener una recompensa por el precio invertido (Prebensen y Xie 2017; Etgar, 2008; Franke y Schreier, 2010; Hume y Sullivan Mort, 2010; Pandža Bajš, 2015).

Por lo anterior, se propone evaluar las siguientes hipótesis:

- H2a: La novedad en las actividades turísticas tiene incidencia en la aceptación del precio pagado.
- H2b: La novedad influye en la interacción entre el turista y los prestadores de servicio.
- H2c: La novedad en el desarrollo de la experiencia tiene una influencia positiva en el aprendizaje.
- H2d: El valor de novedad es determinante sobre la satisfacción del turista.

### **Relación del valor económico en la satisfacción de los servicios turísticos**

Los constructos teóricos que aportan a esta posición refieren a la importancia de los atributos de calidad, confiabilidad, puntualidad, actividades realizadas y precio sobre el servicio ofertado (Bilgihan y Nejad, 2015; Grisseemann y Stokburger-Sauer, 2012). Al respecto se sugiere la siguiente hipótesis:

- H3: El valor económico influye positivamente en la satisfacción de los servicios turísticos.

### **Co-creación de valor mediante la interacción y el aprendizaje**

Las prácticas de co-creación en actividades turísticas hacen que la experiencia tenga una mayor recordación para el turista. Sthapit et al. (2019) en la valoración de la experiencia turística en la gastronomía local, afirmaron la creación conjunta de experiencias a partir de la interacción del turista con el personal de servicio, en procesos de aprendizaje de especialidades propias de la región. En el turismo comunitario, la autenticidad del destino se determina por los servicios ofrecidos por la población nativa, con la oportunidad de compartir e intercambiar conocimientos y habilidades (Wang et al., 2020). Por lo anterior, se sugieren las siguientes hipótesis:

- H4a: La interacción facilita el aprendizaje para el turista.
- H4b: La interacción influye positivamente en el nivel de satisfacción del turista.

### **Influencia del aprendizaje en la co-creación de valor como determinante de la satisfacción en turismo comunitario**

En un contexto turístico, la creación de valor en el desarrollo de los servicios se vincula con el nivel de satisfacción percibido por el turista. Prebensen y Xie (2017) en el estudio, "Eficacia de la co-creación sobre el valor percibido y la satisfacción en el consumo de los turistas", anotan que el cliente acepta y reconoce la importancia de la creación conjunta de valor, por su participación en procesos que involucren el aprendizaje y el aporte desde sus conocimientos a las actividades locales dispuestas en el destino. Por lo anterior, se sugiere la siguiente hipótesis:

- H5a: El aprendizaje aporta significativamente a la creación conjunta de valor para la satisfacción de los turistas.



### Evaluación del modelo

La validación de estas hipótesis fue mediante un Análisis Factorial Confirmatorio (AFC), que evalúa la consistencia interna del modelo propuesto. Como criterio de validación se toma la evaluación de la unidimensionalidad de los bloques, que identifica la capacidad de los indicadores (variables observadas) para reflejar a cada una de sus variables latentes (Gil León et al., 2020). La evaluación se realizó con tres indicadores: Alpha de Cronbach, Dillon-Goldstein's rho y el *First eigenvalue* de la matriz de correlación de los indicadores.

**Tabla 9-3** Valoración del modelo

BLOCKS UNIDIMENSIONALITY							
	Mode	Mvs	C. alpha	DG. rho	Eig. 1st	Eig. 2nd	
Calidad	A	3	0.772	0.868	2.06	0.527	
Novedad	A	6	0.873	0.906	3.71	0.869	
Económico	A	3	0.898	0.936	2.49	0.282	
Interacción	A	3	0.911	0.944	2.55	0.279	
Aprendizaje	A	4	0.921	0.944	3.23	0.328	
Satisfacción	A	4	0.874	0.914	2.91	0.529	

Nota. Alpha de Cronbach: promedio de la correlación entre las variables manifiestas, evalúa que tan bien un bloque de manifiestas determina una variable latente, según (Sánchez, 2013; G. David Garson, 2016; Latan y Richard, 2018) el valor aceptado para este coeficiente es de 0,7.

*Dillon-Goldstein's rho*: este coeficiente pone *focus* sobre la suma de la varianza de cada uno de los bloques, al igual que el A.C se considera aceptable un valor mayor o igual a 0,7, en este sentido se tiene evidencia estadística para, de forma general, aceptar que las preguntas aportan a su correspondiente constructo.

*Eigenvalue*: es un análisis propio de la matriz de correlaciones entre los indicadores, si un bloque es unidimensional, se debe considerar un *First Eigenvalue* mucho mayor a uno y un *Second Eigenvalue* menor que uno. Esta condición se cumple para todas las variables.

La tabla de unidimensionalidad muestra los coeficientes de evaluación, el tipo de medición, en este caso todas las variables se estiman de forma reflectiva, es decir, se define que cada una de las variables latentes se refleja en su correspondiente bloque de variables observadas. La segunda columna muestra el número de variables manifiestas u observadas que forman parte de cada constructo.

La evaluación de los coeficientes no muestra ningún indicio de problemas, en cuanto a la pertinencia estadística de los bloques de preguntas del instrumento. En la estimación del modelo teórico, la evaluación de correlaciones entre las variables manifiestas y los constructos, se invalida una pregunta relacionada con la novedad por un valor *loading* calculado de 0.627<sup>8</sup>, lo que invalida su explicación estadística, siendo el único caso en el que se podría plantear una eliminación del modelo, presentando una estructura de 22 variables manifiestas, 6 variables latentes y un total de 11 hipótesis para evaluar y con una muestra empleada de 156 turistas.

### Evaluación del modelo de medición (modelo externo)

**Tabla 9-4** Evaluación del modelo de medición (modelo externo)

UNIDEMINSIONALIDAD DE LOS BLOQUES						
	Mode	MVs	C.alpha	DG.rho	eig.1st	eig.2nd
<b>Calidad</b>	A	3	0.772	0.868	2.06	0.527
<b>Novedad</b>	A	5	0.879	0.912	3.38	0.723
<b>Económico</b>	A	3	0.898	0.936	2.49	0.282
<b>Interacción</b>	A	3	0.911	0.944	2.55	0.279
<b>Aprendizaje</b>	A	4	0.921	0.944	3.23	0.328
<b>Satisfacción</b>	A	4	0.874	0.914	2.91	0.529

Nota. Créditos a los autores.

8 Se recomienda que sea mayor a 7.



Los indicadores Alpha de Cronbach y Rho de Dillon-Goldstein determinan una alta fiabilidad del modelo como se indica en la tabla 9-4, por obtener valores superiores a los críticos de comparación (0,7 para ambos casos); los *eigenvalues* también cumplen con los criterios de evaluación en cuanto a que el primer valor es mayor a 1 y el segundo es menor a 1, por lo que se cuenta con evidencia para afirmar que cada uno de los bloques de indicadores es unidimensional.

### Evaluación del modelo estructural (modelo interno)

El modelo interno determinó la validez estadística de las hipótesis y del modelo teórico por el coeficiente *Goodness of Fit* (GoF) (Bondad del ajuste), y los R<sup>2</sup> de los modelos externo e interno, obteniendo en promedio un 61.3 % de la varianza de las variables latentes y explicada por las variables manifiestas.

**Tabla 9-5** Validación de las hipótesis

PATHS					
	ORIGINAL	MEAN.BOOT	STD.ERROR	PERC.025	PERC.975
Calidad -> Económico	0.3806	0.3959	0.0675	0.27003	0.521
Calidad -> Interacción	<b>-0.0853</b>	-0.0833	0.1091	<b>-0.30464</b>	<b>0.105</b>
Calidad -> Satisfacción	0.1955	0.1869	0.092	0.00645	0.352
Novedad -> Económico	0.2934	0.2975	0.0774	0.16023	0.449
Novedad -> Interacción	0.7195	0.7227	0.06	0.60304	0.822
Novedad -> Aprendizaje	0.3495	0.3735	0.1248	0.16027	0.592
Novedad -> Satisfacción	<b>0.0675</b>	0.1087	0.1543	<b>-0.14734</b>	<b>0.472</b>
Económico -> Satisfacción	<b>0.0638</b>	0.0803	0.0898	<b>-0.05774</b>	<b>0.295</b>
Interacción -> Aprendizaje	0.484	0.4639	0.1313	0.20924	0.673
Interacción -> Satisfacción	0.3286	0.2968	0.1256	0.04643	0.531
Aprendizaje -> Satisfacción	0.3173	0.3039	0.1232	0.05296	0.51

Nota. Crédito a los autores.

La evaluación de los coeficientes de *Path*<sup>9</sup> como se indica en la tabla 9-5, muestra que el modelo propuesto tiene una relación positiva y fuerte entre las variables; a su vez, determinó la validez estadística de las hipótesis sugeridas para el caso de esta investigación, de las cuales se rechazan tres de las 11 propuestas. Una vez evaluado estadísticamente el modelo, se validaron las ocho hipótesis, respondiendo positivamente a lo planteado desde la teoría. Las hipótesis rechazadas responden a la relación entre la calidad y la interacción (*H1b*), el valor económico respecto a la satisfacción del cliente (*H3*) y la influencia de la novedad en la satisfacción (*H2d*).

La hipótesis con una relación de grado medio entre las variables se vincula con la influencia de la interacción en procesos que impliquen procesos de aprendizaje en el turista (*H4a*). La transmisión de conocimientos durante la prestación del servicio implica la participación con las comunidades, donde se reconocen las potencialidades del territorio y la importancia de su cuidado y preservación. En ocasiones, la interacción permite generar vínculos afectivos con las comunidades que pueden aportar a mejorar la forma como se ofertan los servicios y, por ende, a la creación conjunta de valor en las actividades turísticas (tabla 9-5).

9 Se realiza desde dos perspectivas, por un lado el valor en sí del coeficiente, que según Chin, (1998) debe ser mayor o igual a 0,20 y por el otro, mediante Bootstrapping se realiza la evaluación del parámetro obtenido, usando los mismos estándares que con los loadings y los valores del R cuadrado.



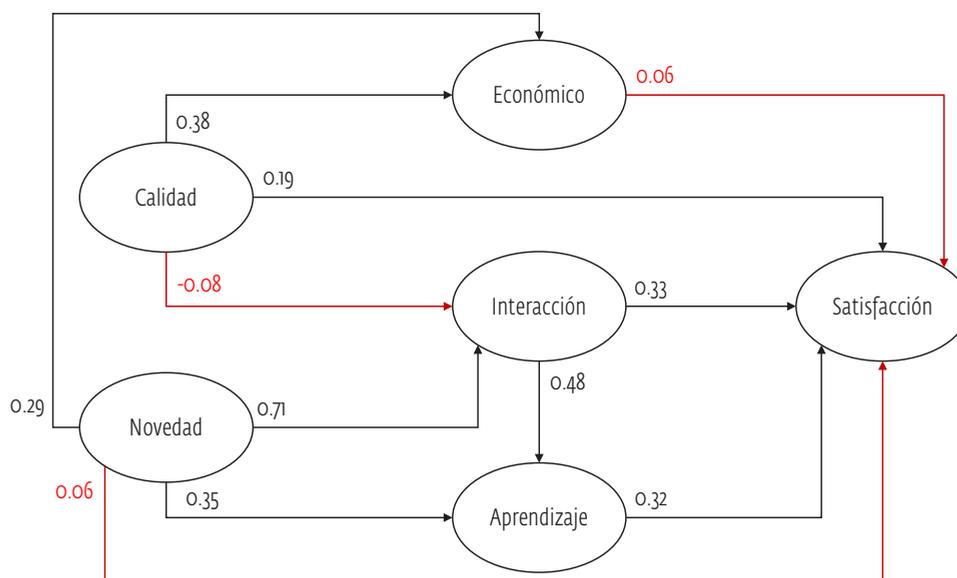
La hipótesis relacionada con la incidencia de la calidad en el valor económico de los servicios turísticos (*H1a*), refiere a la relación entre las condiciones del servicio y los beneficios recibidos por el precio pagado (Grissmann y Stokburger-Sauer, 2012). Esto significa que los turistas que frecuentan la subprovincia del Alto Ricaurte consideran que: cuanto más calidad o beneficio perciban en el desarrollo de sus actividades de turismo comunitario, más será el valor económico que pagarán, o tendrá un precio justo.

De otra parte, la hipótesis que determina la influencia de la novedad en el aprendizaje (*H2c*) describe en el contexto del turismo de tipo comunitario, la capacidad de los prestadores de servicio en ofrecer elementos de interés para el turista que puedan ser innovadores y contribuyan al intercambio de conocimientos entre los actores que participan en la experiencia. El valor de novedad tiene un alto grado de significancia para los turistas, por la motivación de explorar y reconocer el valor de actividades tradicionales presentadas de manera diferente y que responden a sus expectativas. Es así como las oportunidades de aprendizaje pueden ofrecer experiencias turísticas memorables. Es decir, los turistas esperan que en la creación conjunta de valor sean satisfechos beneficios tanto emocionales como cognitivos.

Respecto a la relación positiva de la interacción en la satisfacción del turista (*H4b*), se determina por el entorno donde se desarrollan las actividades turísticas y las actividades que involucran de manera activa en procesos conjuntos con la comunidad, lo anterior supone la satisfacción del turista por aportar desde su conocimiento en el desarrollo de las actividades, además de cumplir con las expectativas establecidas. Hay una percepción positiva junto con la posibilidad de volver a adquirir el servicio; desde el alcance de la co-creación de valor en turismo comunitario, se reafirma la necesidad de la integración con la comunidad para promover el compromiso en conjunto de la valoración de saberes y del patrimonio material e inmaterial de los destinos.

La interacción implica validar el aporte del aprendizaje en la satisfacción del turista como hipótesis (*H4a*). Se relaciona con la experiencia para conocer elementos nuevos sobre dinámicas propias de los destinos turísticos y que ayudan al fortalecimiento de prácticas económicas, ambientales y sociales de comunidades generalmente en condición de vulnerabilidad. En efecto, el diseño de servicios turísticos de tipo comunitario requiere atributos tangibles que sean reconocidos y enriquecidos por prácticas y actividades en conjunto con los turistas, que además enriquezcan la experiencia gracias a la creatividad y la retroalimentación sobre recomendaciones o sugerencias para mejorar los productos y servicios turísticos ofertados en el destino.

**Figura 9-9** Modelo final estimado



Nota. La figura presenta los resultados de validación del modelo propuesto. Créditos los autores.





Reserva natural El Nido de Águilas - Villa de Leyva / Fuente: Barón, M (2021)

El modelo propuesto (figura 9-9) sugiere que la co-creación de valor es determinada por la novedad en los servicios turísticos y la forma como promueve una mayor interacción entre los turistas y las comunidades locales que ofertan dichas actividades. Si bien, el turismo comunitario se orienta a preservar y mantener saberes, tradiciones y recursos naturales en las comunidades, requiere buscar o mejorar las formas de interacción con los turistas para crear experiencias únicas y auténticas donde el turista reconozca el valor de los saberes tradicionales y la forma como aporta a mejorar la calidad de vida de la comunidad. En la conversación con los actores relevantes en la Provincia, se aclara que las actividades de turismo comunitario no se ofertan desde voluntariados, sino desde el reconocimiento de los saberes propios en artes y oficios de los territorios y sobre el valor que tienen los recursos naturales y culturales en el destino.

Estos elementos deben profundizarse, entendiendo que, de acuerdo con los encuestados, la interacción se da sólo en el momento de la prestación del servicio y en pocas ocasiones se crean vínculos permanentes con los turistas para acceder a nuevos servicios que promuevan el diálogo de saberes de manera conjunta por su participación.

Pese a tener menor incidencia en el modelo planteado, las hipótesis vinculadas con la influencia de la novedad en el valor económico y la calidad en la satisfacción del servicio refieren a una relación baja entre los criterios que hacen del servicio una experiencia única sobre el valor cancelado, es decir, que para el turista la novedad influye en el valor económico y se asocia a la autenticidad que representa la experiencia por considerar factores relacionados con la interacción. En cuanto a la relación entre la calidad y la satisfacción del servicio puede tener una valoración baja, comprendiendo que existen unos mínimos requeridos en la prestación del servicio que el cliente asume que se tienen y se mide por el grado de conformidad o inconformidad entre la expectativa y la vivencia real del turista.

Teniendo en cuenta que, en el contexto del turismo comunitario, es posible entender la relación entre la satisfacción desde la participación del cliente con los prestadores de servicio, son recurrentes las recomendaciones en aras de mejorar el servicio. Como mencionan Bendapudi y Leone (2003), la valoración que hacen los clientes de sus propias aportaciones influye en la satisfacción general con las organizaciones que ofertan los servicios turísticos.



Finalmente, la validación del modelo mostró el rechazo de hipótesis vinculadas a la influencia de la calidad con la interacción, además de la relación de la novedad y el valor económico con el nivel de satisfacción. Este comportamiento obedece a la no correspondencia directa entre variables y la necesidad de articularlas con otras, es el caso de la novedad que necesita la interacción para aumentar la satisfacción y en el caso del valor económico, no es un determinante que valide el nivel de aceptación del servicio por el turista. Es probable que exista una mayor disposición a evaluar otros elementos antes del valor económico (Etgar, 2008; Franke y Piller, 2004; Schreier, 2006).

Como conclusión se determina que los procesos de co-creación de valor en turismo de tipo comunitario, refieren a criterios novedosos o innovadores que aporten a la interacción del turista con las comunidades locales en los destinos turísticos, que pueden estar relacionados con actividades que involucren espacios de aprendizaje entre las partes mediante el intercambio de saberes. Retomando la percepción de los turistas, hay inconformidades respecto al incumplimiento en la oferta de valor, condiciones de bioseguridad y a la desinformación en el destino, las cuales forman parte del valor percibido y de la calidad de los servicios.

La agregación de valor en servicios de tipo comunitario si bien se soporta en el uso y cuidado sostenible de los recursos naturales, culturales, económicos y sociales de un territorio, requiere la inclusión de elementos que pueden mejorar la prestación de los servicios y que son percibidos por el turista como relevantes para el reconocimiento del destino.

## 10. Integración en el turismo comunitario en la subprovincia del Alto Ricaurte

La integración en los territorios implica el reconocimiento de diversidad presente gracias a la identidad, cultura y prácticas de las comunidades. Asimismo, un diálogo permanente para establecer sus prioridades colectivas y las formas como podrían ser resueltas a partir de sus conocimientos, capacidades y formas de interacción. En consecuencia, la relación turismo/sociedad/territorio como se ha indicado en esta investigación, es una constante que no puede ser valorada de manera independiente. Siguiendo a Bertonecello "... el territorio que construye el turismo consiste en el lugar de origen, de tránsito y destino, todos ellos articulados y conectados por diversas redes" (2002, p. 40) que facilitan la circulación de información, turistas, trabajadores y capitales turísticos, gracias a la articulación con diversos actores mediante acciones concertadas en el manejo de espacios enmarcados en el respeto por sus capacidades, potencial y necesidades (Cantor y Gómez, 2004).

Al interpretar la forma como el turismo de tipo comunitario orienta su quehacer hacia el reconocimiento y valoración de las formas de vida de los pobladores en los territorios y el cómo se desarrollan, está implícito el trabajo entre los prestadores de servicios turísticos, las dinámicas productivas y sociales para desarrollar acciones colectivas como soporte y que a su vez ayudan a la construcción de comunidad. Se presentan elementos relacionados con la construcción de modelos de integración para este tipo de actividades fundamentadas en la identidad de los destinos turísticos y que contribuyen a la cohesión social.

Diversos estudios describen formas de relacionamiento comunitario en los ámbitos sociales, ambientales y económicos, identificando limitantes y posibilidades desde las identidades productivas que caracterizan al territorio y vinculan con el turismo. Kieffer en el análisis de las condiciones del territorio para la integración del turismo rural comunitario, explica estas identidades como "... el conjunto de símbolos y prácticas basadas en procedimientos tradicionales locales, para la obtención y transformación de productos obtenidos de la naturaleza, que expresa una relación estrecha entre las personas de un lugar y su entorno natural". (2014, p. 100)

Entendiendo la importancia de la participación de los actores en la creación de valor en el turismo comunitario, la gestión en modelos o procesos de integración de acuerdo con experiencias principalmente latino-



americanas sugieren trabajar en las comunidades: la articulación de organizaciones de base a partir de redes de turismo comunitario y las relaciones que se establecen desde la red con actores públicos, privados y entidades no gubernamentales, resultando fundamental el acercamiento entre el turista y el habitante local, en la generación de conciencia y valoración sociocultural sobre las formas de vida de las comunidades.

Es evidente que este propósito es complejo por sí mismo, la dinámica desde el trabajo con la comunidad, sus particularidades, sugiere considerar los elementos de la comunalidad desde la lógica campesina como mecanismo para la defensa del territorio, como proponen Pérez et al. (2012) y son complementarios con las posiciones de Putnam et al. (1993), Manet (2014) y Kieffe (2018). Los citados autores enfatizan en la propiedad colectiva de los recursos, la organización comunitaria como capital social soportada en una red de organizaciones locales comunitarias y asociativas, el trabajo y la colaboración. Lo anterior implica comprender los procesos sociales de manera democrática, la organización del trabajo comunitario, el fortalecimiento de la identidad cultural sobre el arraigo de valores, creencias, tradiciones y significado de la tierra y su relación con lo que entiende la comunidad por progreso desde criterios políticos, sociales y económicos.

Finalmente, por las formas y dinámicas de la organización social se esperaría que los actores locales sean impulsores de cambios en beneficio de la protección de los territorios, la cultura y los conocimientos mediante el turismo comunitario. Los mecanismos de coordinación y participación identificados en las experiencias consultadas se explican por las formas de organización de base como asociaciones o cooperativas que, a nuestro modo de ver, deben ser promovidas por las necesidades e intereses propios de los actores, mas no por la institucionalidad. Se considera también que dichas organizaciones se soporten en los sistemas productivos locales, sustentados en actividades productivas formales e informales con características particulares o por el tipo de interés y se reconozcan las diferencias entre las poblaciones para el diseño de estrategias para grupos sociales (Manet, 2014).

A nivel de red como estructura interconectada, se hace referencia a la conformación de comités que viabilicen resultados concretos para la consolidación de la actividad turística y su interacción con actores de orden institucional para la gestión de recursos, acceso a conocimiento especializado que pueda relacionarse con el conocimiento tradicional, protección y conservación de áreas, así como la visibilización del territorio. La creación de vínculos colaborativos y participativos facilita la consecución de objetivos como la eficiencia colectiva en las actividades turísticas de tipo comunitario.



Taller Granja agroecológica - Ráquira / Fuente: Fuente: Vianchá, A (2021)



## Referencias bibliográficas

- Alcaldía de Gachantivá (2020). *Plan de desarrollo municipal 2020-2023: "Todos hacemos crecer a Gachantivá"*.
- Alcaldía de Ráquira (2020). *Plan de desarrollo municipal 2020-2023: "Ráquira con paso firme"*.
- Alcaldía de Sáchica (2018). *Plan de desarrollo turístico sostenible 2018 - 2028*.
- Alcaldía de Santa Sofía (2020) *Plan de desarrollo municipal 2020-2023: "Santa Sofía seguirá progresando"*.
- Alcaldía de Villa de Leyva (2020). *Plan de desarrollo municipal para la vigencia 2020 - 2023 Villa de Leyva somos todos*.
- Bendapudi, N. y Leone, R. P. (2003). Psychological implications of customer participation in co-production. *Journal of Marketing*, 67(1), 14–28. <https://doi.org/10.1509/jmkg.67.1.14.18592>
- Bilgihan, A. y Nejad, M. (2015). Innovation in hospitality and tourism industries. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 6(3). <https://doi.org/10.1108/JHTT-08-2015-0033>
- Bolzán, R. E. y Fernandes Ferreira, L. V. (2020). Co-creación de calidad en servicios turísticos en comunidades virtuales: un estudio a partir de interacciones vía web entre huéspedes y hoteles en Natal, Brasil. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 29(1), 154–72. Recuperado de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/1807/180762690010/180762690010.pdf>
- COTELCO-UNICAFAM. (2018). *Índice de competitividad turística regional de Colombia - ICTRC-2018*. Recuperado de <https://cptur.org/publicaciones/tabCuXaGsSzBNyC>
- Creswell, J. W., Plano Clark, V. L., Gutmann, M. L. y Hanson, W. E. (2003). Advanced mixed methods research designs. En A. Tashakkori y C. Teddlie (Eds.), *Handbook of mixed methods in social and behavioral research* (pp. 209–240). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Etgar, M. (2008). A descriptive model of the consumer co-production process. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 97–108. <https://doi.org/10.1007/s11747-007-0061-1>
- Fernández, F. (2002). El análisis de contenido como ayuda metodológica para la investigación. *Revista de Ciencias Sociales*, 11(96), 35–53. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=15309604>
- Franke, N. y Piller, F. (2004). Value creation by toolkits for user innovation and design: The case of the watch market. *Journal of Product Innovation Management*, 21(6), 401–415. <https://doi.org/10.1111/j.0737-6782.2004.00094.x>
- Franke, N. y Schreier, M. (2010). Why customers value self-designed products: the importance of process effort and enjoyment. *Journal of Product Innovation Management*, 27(7), 1020–1031. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2010.00768.x>
- Gil León, J. M., Vargas Sierra, E. Y. y Gutiérrez Ayala, J. (2020). Capital intelectual, comportamiento innovador y ventaja competitiva en pymes: relaciones de influencia en hoteles de Boyacá (Colombia). *Revista Espacios*, 41(31). Recuperado de <https://www.revistaespacios.com/a20v41n31/20413109.html>
- Gobernación de Boyacá. (2016). *Plan de Desarrollo Departamental de Boyacá 2016 – 2019*. Recuperado de <http://www.boyaca.gov.co/images/planes/plan-de-desarrollo/pdd-creemos-en-boyaca.pdf>
- Grissemann, U. S. y Stokburger-Sauer, N. E. (2012). Customer co-creation of travel services: the role of company support and customer satisfaction with the co-creation performance. *Tourism management*, 33(6), 1483–1492. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2012.02.002>
- Hernández-Sampieri, R. y Torres, C. P. M. (2018). *Metodología de la investigación (Vol. 4)*: McGraw-Hill Interamericana: México.
- Hume, M. y Sullivan Mort, G. (2010). The consequence of appraisal emotion, service quality, perceived value and customer satisfaction on repurchase intent in the performing arts. *Journal of Services Marketing*, 24(2), 170–182. <https://doi.org/10.1108/08876041011031136>
- Jones, M. A., Reynolds, K. E. y Arnold, M. J. (2006). Hedonic and utilitarian shopping value: Investigating differential effects on retail outcomes. *Journal of Business Research*, 59(9), 974–981. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2006.03.006>
- Kuckartz, U. (2014). *Qualitative text analysis. A guide to methods, practice y using software*. SAGE Publications.



- Kvale, S. (2008). *Las entrevistas en investigación cualitativa* (1a ed.). Ediciones Morata.
- Lacher, R. G., Oh, C.O., Jodice, L. W. y Norman, W. C. (2013). The role of heritage and cultural elements in coastal tourism destination preferences: A choice modeling-based analysis. *Journal of Travel Research*, 52(4), 534-546. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/0047287512475215>
- Linstone, H. y Turoff, M. (1975). *The Delphi Method. Techniques and Applications*.
- Maldonado, C. (2005). *Pautas metodológicas para el análisis de experiencias de turismo comunitario*. International Labour Organization. [Documento de Trabajo] Recuperado de [https://www.ilo.org/empent/Publications/WCMS\\_117525/lang-es/index.htm](https://www.ilo.org/empent/Publications/WCMS_117525/lang-es/index.htm)
- Okazaki, E. (2008). A community-based tourism model: its conception and use. *Journal of Sustainable Tourism*, 16(5), 511-529. <https://doi.org/10.1080/09669580802159594>
- Pandža Bajs, I. (2015). Tourist perceived value, relationship to satisfaction, and behavioral intentions: the example of the Croatian tourist destination Dubrovnik. *Journal of Travel Research*, 54(1), 122-134. <https://doi.org/10.1177/0047287513513158>
- Pérez Naranjo, L. (2012). Turismo comunitario: aproximación teórica y experiencias comparadas de casos prácticos. En M. Rivera y L. Rodríguez (Eds.), *Turismo responsable, sostenibilidad y desarrollo local comunitario*. (1ª ed., pp. 235-258). Universidad de Córdoba. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/libro/525510.pdf>
- Prebensen, N. K. y Xie, J. (2017). Efficacy of co-creation and mastering on perceived value and satisfaction in tourists' consumption. *Tourism Management*, 60, 166-176. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2016.12.001>
- Provincia de Ricaurte. (2020, Diciembre 20). En *Wikipedia*. [https://es.wikipedia.org/wiki/Provincia\\_de\\_Ricaurte](https://es.wikipedia.org/wiki/Provincia_de_Ricaurte)
- Putnam, R. D., Leonardi, R. y Nanetti, R. Y. (2001). *Making democracy work: civic traditions in modern Italy*. Princeton University Press Princeton.
- Reguant-Álvarez, M. y Torrado-Fonseca, M. (2016). El método Delphi. *REIRE Revista d'Innovació i Recerca en Educació*, 9(1), 87-102. <https://doi.org/10.1344/reire2016.9.1916>
- Sánchez, G. (2013). *PLS Path modeling with R*. Recuperado de [http://gastonsanchez.com/PLS\\_Path\\_Modeling\\_with\\_R.pdf](http://gastonsanchez.com/PLS_Path_Modeling_with_R.pdf)
- Scheyvens, R. (1999). Ecotourism and the empowerment of local communities. *Tourism Management*, (29), 245-249. [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(98\)00069-7](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(98)00069-7)
- Schreier, M. (2006). The value increment of masscustomized products: an empirical assessment. *Journal of Consumer Behaviour*, 5(4), 317-327. <https://doi.org/10.1002/cb.183>
- Sthapit, E., Coudounaris, D. N. y Björk, P. (2019). Extending the memorable tourism experience construct: an investigation of memories of local food experiences. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 19(4-5), 333-353. <https://doi.org/10.1080/15022250.2019.1689530>
- Valles, M. (2014). Entrevistas cualitativas. *Cuadernos metodológicos*, (32).
- Vianchá Sánchez, Z. (2021). Configuración de destinos turísticos y uso del suelo. Revisión de impulsores e implicaciones. *Investigaciones Turísticas*, (21), 46-66. <https://doi.org/10.14198/INTUR12021.21.3>
- Vianchá, Z. y Cabra A. (2019). *Procesos de integración territorio y prestadores de servicios turísticos un caso de estudio para la ciudad de Tunja*. (Informe CREPIB).
- Wang, C., Liu, J. y Zhang, T. (Christina). Impact of tourist experience on memorability and authenticity: a study of creative tourism. *Journal of Travel y Tourism Marketing*, 37(1), 48-63.
- Wang, C., Liu, J., Wei, L. y Zhang, T. (2020). Impact of tourist experience on memorability and authenticity: a study of creative tourism. *Journal of Travel y Tourism Marketing*, 37(1), 48-63. <https://doi.org/10.1080/10548408.2020.1711846>
- World Economic Forum. (2017). *The Travel Tourism Competitiveness. Report 2017. Paving the way for a more sustainable and inclusive future*. Recuperado de [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_TTCR\\_2017\\_web\\_0401.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_TTCR_2017_web_0401.pdf)
- World Economic Forum. (2019). *The Travel y Tourism Competitiveness Report 2019* .





Ruta Arte Rupestre – Sáchica / Fuente: Barón, V (2021)

## 11. Reflexiones acerca de las alternativas y potencialidades de valor agregado en iniciativas turísticas de tipo comunitario

Zulma Hasbleidy Vianchá Sánchez

Como se ha mencionado en la primera parte de este libro, el desarrollo de ventajas competitivas en el sector turístico se ha centrado en la gestión de elementos innovadores que mejoran y diversifican la prestación de servicios con la agregación de valor. Este enfoque ha despertado la preocupación de quienes desarrollan actividades turísticas por mejorar la calidad, ofrecer más confort y nuevas experiencias. Gran parte de este proceso requiere sinergias en el territorio de destino, tanto de quienes están en la oferta de servicios como de las comunidades locales, no solo para lograr un mejor servicio en términos de la experiencia, sino también para salvaguardar el patrimonio material e inmaterial y, al mismo tiempo, hacer del turismo una actividad que mejore la calidad de vida de la población.

En esta búsqueda por equilibrar el turismo con las transformaciones, adaptaciones e impactos que se ocasionan, es necesario reconsiderar el enfoque de valor que orientará el servicio. Tradicionalmente se ha hecho desde la demanda; por eso, el diseño del valor agregado está determinado por todo aquello que al turista le gusta, requiere y está dispuesto a pagar. Este enfoque basado en la demanda suele dejar por fuera las comunidades locales, sus particularidades y sus dinámicas territoriales, generando así un turismo extractivo y masivo con consecuencias negativas tanto para las comunidades locales como para los turistas, quienes van percibiendo la pérdida de valor en los destinos turísticos.

En este sentido, la configuración de destinos turísticos de alto valor agregado gestionados o no por las comunidades locales debería tener en cuenta el crecimiento económico y las estrategias para lograr mayor cohesión social y sostenibilidad en el uso de los recursos, y reconocer que el turismo es una actividad económica



con una estructura productiva intensiva en el uso de recursos territoriales que son finitos y cuyo uso excesivo, sin regulación ni estrategias de conservación y restauración, puede incrementar la vulnerabilidad del territorio y reducir la competitividad del destino.

Con lo anterior en mente, la construcción de valor en un destino turístico no es trivial: está sujeta a diversos elementos que se encuentran dentro y fuera del destino, que deben ser considerados desde las etapas de planeación. Entre los elementos que hay que considerar están (Vianchá Sánchez, 2021):

- La cantidad, disponibilidad y calidad de equipamientos para alojamiento, gastronomía, diversión, etc., y de infraestructura de vías, servicios públicos, comunicaciones, tanto dentro como fuera del destino.
- El acceso, conservación, regulación y control de atractivos o recursos turísticos, creados o transformados, presentes y futuros necesarios para facilitar la experiencia turística.
- Una comunidad local de residentes que pueden estar a favor o no del turismo, que pueden adaptarse o no a las transformaciones generadas.
- Zonas o áreas turísticas definidas a través de procesos de planeación, ordenación y estructura de tenencia de la tierra.
- Una superestructura o convergencia institucional de organizaciones formales o informales, públicas o privadas, leyes, regulaciones, proyectos, programas, políticas, acuerdos, que faciliten el proceso.
- Unas condiciones y características particulares del territorio, por ejemplo, las asociadas a la cultura, economía, relaciones sociales, atributos institucionales, legales, demográficos, etc., características biofísicas como el clima, ubicación, topografía, etc., y ecosistémicas como la calidad y disponibilidad de bosques, reservas naturales, agua, etc.

Lo anterior hace evidente que el desarrollo de la actividad turística es complejo y más cuando la gestión está a cargo de las comunidades locales, no solo por la diversidad de elementos para analizar en el proceso, sino por el limitado control que las comunidades pueden tener sobre ellos. En este contexto son relevantes las capacidades de la comunidad para responder tanto a los cambios graduales como a los súbitos que puede traer el desarrollo del turismo, quizás a través del impulso de estrategias de desarrollo local, en donde los recursos,



Ramón Sánchez Raquirarte – Râquira / Fuente: Vianchá, A (2021)





Encuentro de intercambio de experiencias Turistivá y EcoZetaquira / Rozo, J (2021)

actores y acuerdos institucionales sean determinantes en los procesos de cambio. También, es necesario promover estrategias e iniciativas que, en primer lugar, prioricen a la comunidad como eje del desarrollo de recursos humanos, sociales, económicos y físicos. Así mismo, en segundo lugar, es necesario que contemplen que la base para alcanzar el desarrollo son los recursos autóctonos, que deben ser valorados, conservados y gestionados con el fin de crear atributos de valor que la comunidad puede aprovechar para un mayor poder económico y construir nuevas visiones de desarrollo y progreso, con un sistema social que perdura y evoluciona para el bienestar de las comunidades y el territorio (Blakely y Milano, 2001; Sánchez et al., 2016).

Este proceso de planeación y gestión del destino impulsado desde las comunidades implica adelantar acciones de protección de los activos naturales, sociales, culturales, físicos y económicos que garanticen la sustentabilidad. Esto lleva consigo mayor poder de gobernanza y un cambio de paradigma acerca del uso o aprovechamiento de los recursos en los territorios, la generación de valor y sus consecuencias.

Por un lado, es necesario considerar que el crecimiento económico asociado al turismo se ha caracterizado por una desigual distribución de los beneficios, un hecho evidente a diversas escalas espaciales y temporales. Por ejemplo, en los casos estudiados quienes obtienen mayores beneficios del turismo en el corto plazo son quienes pueden ofrecer más servicios al turista porque han podido invertir más dinero. Así, quienes ofrecen el servicio de alojamiento y alimentación se vinculan de manera más directa, obteniendo un beneficio mayor con respecto de quienes ofrecen los servicios de provisión de alimentos, artesanías o talleres de aprendizaje e inmersión. De igual manera ocurre con las agencias de viajes y con quienes comercializan las iniciativas, pues tienen más poder en cuanto al uso de la información para que el turista tome la decisión de hacia dónde viajar.

Por otro lado, es indispensable que las comunidades locales reconozcan que, aunque sus intenciones y sueños de un turismo alternativo cuya estrategia consiste en la defensa del territorio y el cuidado de los modos de vida, sea el que guía sus esfuerzos y sirva de complemento a las economías campesinas y rurales, el turismo como fenómeno social y económico desencadena cambios difíciles de predecir y controlar: en la historia de otros destinos turísticos sin procesos de regulación y control eficientes, los resultados a escalas locales han sido los menos deseados.

Además, como gran parte de la oferta turística de las comunidades locales del estudio se relaciona con el uso de recursos naturales, en varios casos estos pasaron de ser recursos de uso común para actividades de agricultura y recreación de la población local, a atractivos turísticos privatizados, situación que modifica las



dinámicas culturales y territoriales: que van desde la pérdida de los lugares de encuentro hasta cambios en la economía rural y campesina, y se ha visto que dichas transformaciones dependen de la etapa o ciclo de vida del producto turístico, desde la exploración, desarrollo y consolidación hasta el declive. Cada momento exige diferentes transformaciones, lo cual implica una intensificación distinta en el uso de los recursos del territorio (Vianchá Sánchez, 2021).

Para muchas de las iniciativas, no es posible predecir lo que ocurrirá en el Alto Ricaurte por cuenta de las transformaciones con el turismo que está impulsando la comunidad, pues su despegue se dio hace menos de diez años, al menos en los espacios rurales de municipios como Gachantivá, Santa Sofía y Sáchica. Allí el turismo está apenas en proceso de planeación y diseño, pensado como estrategia para defender el territorio de otras actividades extractivas, con pequeños volúmenes de turistas que llegan por medio de las referencias de otros turistas.

Algo diferente sucede en municipios como Villa de Leyva, que despegó hace casi 40 años por iniciativas privadas y foráneas, en donde los procesos de transformación son más profundos y divergentes. Por un lado, nuevos ingresos, más empleo, más infraestructura, repoblamiento de zonas rurales. De otro lado, urbanización desordenada, privatización de gran parte de la oferta turística, elevado costo de vida, desarraigo de las comunidades locales. El municipio ha servido de modelo a los demás municipios de la región, que observan los cambios que trae el turismo en el mediano y largo plazo, y consideran que el enfoque comunitario puede hacer la diferencia.

Estos contrastes en la forma del desarrollo del turismo a escala local, posiblemente se deben a que las iniciativas se desenvuelven en contextos territoriales diversos, ya sean regiones pequeñas, con infraestructuras y atractivos propios; con comunidades, instituciones y normas particulares; con procesos de planeación y ordenación específicos; con dinámicas culturales, económicas, políticas y sociales singulares, con geografías y condiciones ecológicas específicas y con procesos de maduración diferentes de los destinos turísticos.

Por tal razón, la posibilidad de implementar procesos sostenibles depende en gran medida del conocimiento, valoración, regulación y conservación que las comunidades locales hagan de estos recursos y de su capacidad para mediar entre el turismo y sus medios de vida. Sigue entonces siendo un reto en estas iniciativas comunitarias: la vinculación de diversos actores en las decisiones, la distribución y participación equitativa de los beneficios y el asumir las consecuencias de los cambios desde la escala local en el corto y largo plazo.

El panorama a escala regional y global por otro lado todavía es muy confuso para quienes operan a nivel local, las medidas liberalizadoras en la economía global, las tasas de cambio, las regulaciones y normas causan mayores desigualdades. Las diversas fuerzas de poder que juegan en estos escenarios modifican, de acuerdo con sus intereses, las trayectorias de desarrollo, limitando o deformando el poder de decisión a escala local. Así, la disponibilidad y acceso a la información pertinente para las comunidades suele ser limitada, llega tarde y muchas veces manipulada para hacerla difícil de entender y en este sentido inútil para tomar decisiones.

Entonces, quienes emprenden iniciativas comunitarias en turismo ven requerimientos muy complejos de cumplir, que no diferencian tamaño, valor ni escala, que reducen su capacidad para integrarse a cadenas de valor y tejidos empresariales ricos en concentración de capital y fuertes en inversión, pero pobres en integración social, en distribución equitativa de los beneficios y en generación de capacidades locales de aprendizaje, autogestión y adaptación.

Con este horizonte, toma gran relevancia el papel que desempeña el turista en el cambio de enfoque en la concepción del valor agregado. Al reconocer otros valores del producto turístico asociados, por ejemplo, a: la conservación, el respeto por los saberes y tradiciones, la integración social, la distribución equitativa de los beneficios, la generación de capacidades locales, el fortalecimiento de los modos de vida, el consumo de productos locales, entre otros, puede modificar las trayectorias del desarrollo del turismo. Claro, esto también implica que las comunidades que ofrecen los servicios de alojamiento, recreación, transporte y alimentación y también quienes proveen productos agropecuarios y ofrecen artesanías, talleres y guianza, desarrollen estrategias crea-





Taller Mora Blanca - Gachantivá / Fuente: Merchán, O (2021)

tivas para mejorar la calidad, ofrecer mayor confort, aumentar la interacción, a la vez que generan experiencias nuevas y autóctonas y procesos de aprendizaje significativos.

Lo que agrega valor al destino debería dejar de estar concentrado únicamente en donde duerme y se alimenta el turista, para estar distribuido en toda la experiencia y el territorio con sus recursos, atractivos y no tan atractivos. Si el turista reconoce tanto lo atractivo como lo repelente y encuentra que ambos agregan de cierto modo valor a la experiencia y además considera que el valor se co-crea de manera recíproca y en tal sentido en su viaje no solo observa y genera ingresos para algunos, sino que promueve acuerdos de beneficio mutuo, es posible que estos beneficios se distribuyan de modo más equitativo. Implica entonces nuevas integraciones entre quienes están en el territorio, quienes prestan los servicios, quienes llegan y se van, quienes promueven, quienes toman las decisiones y ordenan a diversas escalas.

Con lo anterior, las alternativas y potencialidades de valor agregado en iniciativas turísticas de carácter comunitario no deberían estar centradas en el diseño de experiencias nuevas y autóctonas para el turista, sino en la posibilidad de modificar los modelos orientados por una demanda turística que requiere valores agregados sin considerar las consecuencias de esta creación, por otro modelo que co-cree valor entre una oferta con bondades y desventajas y una demanda con requerimientos y compromisos, en unos contextos territoriales particulares.

### Referencias bibliográficas

- Blakely, E. J. y Milano, R. J. (2001). Community economic development. En *International Encyclopedia of the Social y Behavioral Sciences* (pp. 2346–2351). <https://doi.org/10.1016/bo-08-043076-7/04443-0>
- Sánchez-Zamora, P., Gallardo-Cobos, R. y Ceña-Delgado, F. (2016). La noción de resiliencia en el análisis de las dinámicas territoriales rurales: una aproximación al concepto mediante un enfoque territorial. *Cuadernos de Desarrollo Rural*, 13(77), 93–116. <https://doi.org/10.1144/Javeriana.cdn13-77.nrad>
- Vianchá Sánchez, Z. H. (2021). Configuration of tourist destinations and land use. Review of drivers and implications. *Investigaciones Turísticas*, (21), 46–66. <https://doi.org/10.14198/INTURI2021.21.3>





Taller amasijos ancestrales - Villa Rouse - Gachantivá / Fuente: Vianchá, A (2021)



### III Parte

# La administración en turismo. Breves apuntes para enseñar y aprender

Rosa Nely Pérez Martínez

El quehacer administrativo, la gestión, la gerencia o el *management*, en sus distintas y muy ligadas interpretaciones ha sido, desde los comienzos de la humanidad, parte integral de la vida en sociedad, junto con prácticas dedicadas de la vida espiritual y las interacciones sociales (Chanlat, 2003). El autor expresa que ha pasado mucho tiempo desde entonces y muy pocas son las sociedades en el mundo en las que no imperan las lógicas del mercado impuestas por procesos de la modernidad, las cuales han provocado que la gestión se dote de nuevas herramientas para responder a esas nuevas exigencias más centradas en la administración de las cosas que en el gobierno de las personas.

Pues bien, dentro de ese enfoque positivista, la enseñanza de la administración se justifica en la medida en que es necesario desarrollar la capacidad administrativa de los directivos, a partir de una doctrina “enseñable” sin que el individuo la aprenda empíricamente a través de la práctica misma en el mundo de los negocios (Fayol, 1916). En la administración científica (Taylor, 1911), la doctrina administrativa es fortalecida con la sistematización de prácticas y saberes generadas en la Revolución Industrial con aportes de Babbage, McCallum, los Gilbreth, Gantt, Town y muchos otros, según Barba (2010). Entonces, el contenido de la doctrina “enseñable” se robustece y puede transmitirse dado que está “probada” su eficacia en la empresa, ratificando de esta manera el uso práctico del conocimiento soportado por el paradigma dominante de la época.

Pero la doctrina necesita medios para propagarse, así que surgen las escuelas de administración con contenidos programáticos definidos para dotar al ejecutivo, no necesariamente empresario, de las capacidades y habilidades necesarias para la gestión de las organizaciones empresariales. Así, en el contexto norteamericano en 1881, aparece la escuela *Wharton School* en Pennsylvania con la clara intención de que sus egresados fueran formados para ofrecer soluciones técnicas a problemas vividos en las organizaciones empresariales (Romero et al., 2007) creadas bajo el marco del capitalismo industrial. En Colombia, la enseñanza de la administración tuvo su comienzo en la década de 1880 con la creación de la Escuela Nacional de Minas de Medellín (Mayor Mora, 1984) y hoy son más de 380 programas de administración tan solo a nivel de pregrado en todo el país y con distintos énfasis de la disciplina administrativa: de empresas, de negocios internacionales, turística y hotelera, industrial, etc. (Guía Académica, 2020).

Particularmente, y dentro del marco disciplinar del proyecto en el que se presenta este breve escrito de reflexión, la administración enfocada en la actividad turística tiene desafíos importantes en la actualidad y los



postulados del pensamiento administrativo pueden ayudar a superarlos. Uno de estos postulados es la "universalidad de la administración", entendida como la totalidad de los universos, es decir, que la administración es susceptible de aplicarse por todas partes ya se trate de países, de colectividades humanas o de organizaciones (Bédard, 2003, p. 69). Luego, conocer y comprender los avances teóricos de la disciplina pueden fortalecer su práctica y, por supuesto, los procesos de enseñanza en sus campos específicos de aplicación. Como lo señala Aktouf, la administración es ante todo una praxeología, un concepto de preceptos destinados a ser interpretados en función de los seres humanos y la práctica (2002, p. 28), lo cual implica nuevas exigencias en los procesos de enseñanza que se enfoque, según Aktouf, más en el cambio que en la reproducción, precisando en los contextos en los que se aplica haciendo reformas sustanciales especialmente en el caso latinoamericano y ya mismo (Cruz-Kronfly, 1996).

Las anteriores reflexiones son el comienzo de este ensayo para abordar algunos aspectos que pueden considerarse en la formación del administrador centrado en la gestión de organizaciones, empresariales o no, relacionados con la actividad turística. No tiene más pretensión que la de mostrar algunos aspectos soportados en investigaciones provenientes de diversos lugares del mundo sobre el quehacer, el pensamiento, la enseñanza, el aprendizaje, las habilidades y la gestión de quien dirige organizaciones del dominio turístico y de las actividades de ocio.

## El pensamiento crítico en la formación

Chanlat (2011), argumenta que el papel del profesor universitario no es ponerse al servicio de lo establecido, sino ayudar a plantear mejor los problemas que afrontan nuestras sociedades, nuestras organizaciones. Aquí, el pensamiento crítico es fundamental, pero no se puede transmitir o mostrar si no se posee. Según el consenso de expertos (Informe APA Delphi, hallado en Facione, 2007), el pensamiento crítico es "... el juicio autorregulado y con propósito que da como resultado interpretación, análisis, evaluación e inferencia, como también la explicación de las consideraciones de evidencia, conceptuales, metodológicas, criteriológicas o contextuales en las cuales se basa ese juicio" (p.15). Sin embargo, y a pesar de que el pensamiento crítico suele aparecer frecuentemente en muchos currículos como resultado de aprendizaje, Bloom (1977) señala que dichos objetivos son tan amplios que no resulta claro cómo deberían aprenderse y evaluarse, dado que no es posible clasificarlos en qué tipo de conocimiento.

En este punto varias investigaciones en el campo de la actividad turística, y utilizando el estudio de caso descrito por Stone et al., (2017), demuestran que los estudiantes aumentan la capacidad de inferencia y deducción con lo cual pueden haber mejorado su capacidad para generar soluciones, emitir juicios sólidos con la información que se les proporcionó. Belhassen y Caton (2011) establecen que el espíritu de cuestionar el *statu quo* es vital para rejuvenecer los programas turísticos antediluvianos de hoy y puede verse como un sano mecanismo evolutivo que asegura la existencia de una variedad de ideas y opiniones en el ámbito de la gestión. De hecho, la introducción de procesos de formación que fortalezcan actitudes hacia el cambio, consecuencia del pensamiento crítico, son altamente valoradas por los estudiantes de turismo y aumentan su satisfacción con la carrera (Tang, 2014).

De esta manera, se presenta evidencia sustancial que delinea vías alternas exitosas hacia la separación de lo formalizado y lo permanente en la formación del administrador turístico. La argumentación se conduce ahora hacia la intencionalidad de las instituciones educativas para observar experiencias valiosas que introduzcan nuevas formas de transmitir la disciplina.

## La pedagogía

A partir de los resultados de la conferencia realizada en el Reino Unido para analizar la enseñanza del turismo muchas son las reflexiones al respecto, varias de ellas enfocadas hacia la necesidad de que los docentes se autodesarrollaran en las habilidades requeridas para el proceso (Cooper y Westlake, 1989). Hoy, varias décadas después, las preocupaciones pedagógicas son otras. Una de ellas es la generación de ecosistemas para favorecer





Reserva natural El Nido de Águilas - Villa de Leyva / Fuente: Vianchá, Z (2021)

el emprendimiento en el turismo, la sostenibilidad y la aceleración de la innovación para lo cual se han creado modelos conceptuales que pueden apoyar procesos pedagógicos en ese sentido (Torres Valdés et al., 2019). Igualmente, las universidades están incorporando y formalizando oportunidades de aprendizaje basadas en la comunidad en su espíritu, evolucionando hacia un modelo de trabajo con socios comunitarios en relaciones mutuamente beneficiosas a largo plazo (Tuma y Sisson, 2019).

Resurgen fortalecidos instrumentos ya conocidos en la enseñanza del turismo, como la vinculación óptima de pasantías, el trabajo de campo combinado con el *e-learning* (Marciszewska, 2016; Pan, 2009; Stansbie et al., 2016) y otras novedosas como la incorporación de historias de necesidades y motivaciones de viajeros (Pan, 2009) para estimular positivamente la participación activa y propositiva del estudiante en su proceso de formación. El tema de las prácticas aparece de manera reiterada en las investigaciones relacionadas con los procesos pedagógicos en la enseñanza del turismo, especialmente bajo el concepto de "*Soft Systems Methodology*" (SSM) que busca escenarios de oferta y servicios turísticos pequeños en los que los estudiantes de hotelería, a través de la práctica en el medio real, fortalezcan habilidades blandas al enfrentarse a problemas que cuestionan los modelos teóricos con la práctica (Turner, 2008).

En términos generales, la forma como los estudiantes prefieren aprender de servicios en turismo es aquella que presenta algunos desafíos para los educadores y la planificación de experiencias. Por lo general, los estudiantes prefieren estilos de aprendizaje concretos en lugar de abstractos y activos en lugar de reflexivos (Lashley y Barron, 2006), algo muy ligado al tema de las prácticas. Aquí, es inevitable desligar el aprendizaje que ofrece la virtualidad a través del aprendizaje abierto en línea que ofrece la tecnología (Chernbumroong et al., 2017), ya que posibilita la identificación de estilos de aprendizaje y favorece la creatividad en el estudiante, además desarrolla amplios espacios de aprendizaje y práctica en otros idiomas, un tema considerado vital que muchas universidades han involucrado directamente en sus currículos e incluso avanzando en modelos de internacionalización turística donde el bilingüismo, especialmente el inglés, es de obligatorio aprendizaje (Guo y Li, 2010; Jing et al., 2010). A propósito del bilingüismo, existen formas llamativas investigadas que invierten el modelo clásico en el que quien visita es quien aprende. El modelo TEFL (*Teaching English as a Foreign Language*) cambia la relación y es el visitante el que enseña. Este es un modelo interesante y de gran éxito, investigado y documentado, que bien puede ser implementado aprovechando los intercambios académicos cada vez más frecuentes entre universidades (Stainton, 2018).





Rosa María Jerez - Artesana / Fuente: Barón, M (2021)

### **El conocimiento práctico basado en la virtualidad**

Las interacciones entre los individuos en entornos inteligentes son cada vez mayores, ya sea la interacción de dispositivos inteligentes durante actividades ordinarias o de enseñanza / aprendizaje. Esto exige de los maestros un énfasis en transmitir sus conocimientos y experiencia a los estudiantes en interacción y comunicación en el mundo en línea especialmente utilizando juegos de simulación, es decir, la gamificación de la enseñanza en turismo (Petrova et al., 2018). En general, todos los servicios turísticos están siendo enseñados a través de lo que se ha denominado las "tecnologías cognitivas": gastronomía (Quezada-Sarmiento et al., 2020), la digitalización del patrimonio e incluso la enseñanza misma de la geografía para propósitos turísticos. (Adetunji et al., 2018; Simm et al., 2012) han utilizado como soporte los sistemas de información geográfica como vía para la familiarización del estudiante con el medio natural desde la distancia (Liu, 2013).

Otro aspecto relevante es la preparación misma de los docentes, que introduce también la tecnología educativa moderna de la microenseñanza en la formación de habilidades profesionales de guías turísticos para estudiantes que se especializan en turismo (Dong, 2013), aplicando material didáctico multimedia para hacer más realista el aprendizaje (Ruyue, 2017) especialmente aprovechable en circunstancias de limitaciones dada la actual situación de pandemia.

### **Habilidades blandas**

El fortalecimiento de las habilidades blandas es una preocupación en los procesos de enseñanza en la administración en general. La empatía, el trabajo en equipo y la capacidad de escucha son más demandadas en el ámbito empresarial y, por supuesto, en la docencia. Keov (2020) resalta las diferencias entre ciertas habilidades de profesores de distintas disciplinas y los de administración en turismo.

Por otra parte, y dado el rápido desarrollo de la industria del turismo en particular en el tema del hospedaje, los gerentes de hoteles se enfrentan a demostrar una alta calidad en dicho servicio, lo cual requiere un despliegue de habilidades creativas y una alta capacidad para innovar, habilidades que deben ser inculcadas a los estudiantes de turismo (Shi, 2017).



Frente al fortalecimiento de este tipo de habilidades relacionando “capacidad y calidad” de la enseñanza, Han (2014) establece un sistema curricular modular de integración de conocimientos. Para mejorar el método de evaluación del aprendizaje de la capacidad de autoaprendizaje de los estudiantes y para explorar la efectividad del cambio de rol del maestro a fin de mejorar su capacidad, se parte del modelo CDIO -abreviatura de cuatro palabras: Concebir (idea), Diseño (diseño), Implementar (implementación) y Operar (operación)-, que representa el proceso en el que se desarrollan los productos industriales modernos desde la concepción, investigación y desarrollo y disposición final. Un proceso similar que requiere el diseño de un servicio turístico.

### La gestión

De acuerdo con Romero (1998, p. 26) la noción de gestión se elabora posteriormente a la noción de administración. La administración está ligada a la formalización inicial de la dirección del trabajo manufacturero y se relaciona más con la forma de dirigir el personal a nivel operacional en el interior de la organización. La gestión, en cambio, abarca necesidades de proyección de la organización en la que se requiere mayor abstracción en el modo de conducirlas, aplicando para ello herramientas, lógicas y habilidades diferentes, pero nunca desligadas de la administración.

En este sentido, la formación de una visión estratégica del estudiante es de vital importancia ya que, por medio de ella, puede conducir a la organización o al negocio turístico a través del tiempo y de los cambios que se le imponen. Así pues, varias investigaciones han demostrado que los programas de administración turística no ponen demasiada atención en este aspecto (Okumus y Wong, 2007) y plantean cuestionamientos como, por ejemplo: ¿cuáles deberían ser los métodos de enseñanza y evaluación adecuados para impartir cursos de gestión estratégica? Esto se debe a que la elección de cierto tipo de métodos de enseñanza y evaluación tendrá implicaciones para impartir cursos al respecto, con el fin de lograr los resultados de aprendizaje previstos y desarrollar las habilidades deseadas.

La rápida expansión de las corporaciones hoteleras occidentales en el mercado internacional y específicamente en los países en desarrollo, ha creado una demanda de nacionales formados y capacitados profesionalmente, con experiencia en todas las áreas de la hotelería y turismo. Esto implica una necesidad de personal suficientemente preparado para gestionar la industria hotelera del futuro. Aquí la pregunta es: ¿cómo las escuelas de administración pueden preparar mejor a sus estudiantes para asumir este reto? ¿Están preparados los países del tercer mundo para enfrentar esta economía del turismo?



Encuentro de intercambio de experiencias Turistivá y EcoZetaquirá / Fuente: Rozo, J (2021)



Ford (1989) resume en su artículo varios puntos de los expuestos en este ensayo en términos de los obstáculos de los programas de administración turística en Latinoamérica: la acreditación, a través de una burocracia compleja; un nivel limitado de inglés de los estudiantes y en los profesores; variación cultural en los patrones de aprendizaje y estudio; fondos insuficientes para el equipo necesario en cocina y servicio; el costo relativamente alto de los libros de texto, materiales de aprendizaje y recursos bibliográficos importados. El mayor desafío se identifica como el problema de encontrar profesores calificados para cursos especializados en administración hotelera, así como temas de negocios e idiomas; dificultad para atraer y obtener permisos de trabajo para profesores extranjeros y profesores nacionales calificados fuera de la industria cuando los salarios no coinciden con los encontrados en la industria.

### **A modo de cierre**

A pesar de los grandes desafíos que presenta la enseñanza de la administración en turismo, como actividad económica, social y cultural, el turismo sigue marchando a su ritmo. Ha sobrevivido en condiciones que limitarían a otras actividades económicas de la sociedad. Es una actividad que se fundamenta en la curiosidad del ser humano por explorar y conocer lo que le es lejano y distinto. En palabras de Muñoz (2011) no es, entonces, lo que se enseña, sino también, lo que se trasmite, no es el perfeccionamiento de la disciplina sino remontando lo que ella tiene de obstáculo, que se alcanzan los objetivos de la vida universitaria (p. 304).

Como se comentó al inicio del ensayo, es en las rupturas que provocan de manera natural el pensamiento crítico donde se encuentran escapes fructíferos que oxigenan lo instituido en lo que se enseña y en lo que se aprende.



Edilson Sierra - Apicarranga - Ráquira / Fuente: Vianchá, Z (2021)

## Referencias bibliográficas

- Adetunji, O. S., Essien, C. y Owolabi, O. S. (2018). *eDIRICA: Digitizing cultural heritage for learning, creativity, and inclusiveness*. Lecture notes in computer science (including subseries Lecture notes in artificial intelligence and Lecture notes in bioinformatics) (Vol. 1196 LNCS, pp. 447-456).
- Aktouf, O. (2002). *Administración y Pedagogía*. Fondo Editorial Universidad Eafit.
- Barba, A. (2010). Frederick Winslow Taylor y la administración científica: contexto, realidad y mitos. *Gestión y Estrategia*, (38), 17-29. Recuperado de <http://gestionyestrategia.azc.uam.mx/index.php/rge/article/view/103>
- Bédard, R. (2003). Los fundamentos del pensamiento y las prácticas administrativas. El rombo de las cuatro dimensiones filosóficas. *AD-MINISTER*, (3), 68-88. Recuperado de <https://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/administer/article/view/697>
- Belhassen, Y. y Caton, K. (2011). On the need for critical pedagogy in tourism education. *Tourism Management*, 32(6), 1389-1396. doi: 10.1016/j.tourman.2011.01.014
- Bloom, B. (1977). *Taxonomía de los objetivos de la educación*. El Ateneo.
- Cooper, C. y Westlake, J. (1989). Tourism teaching into the 1990s. *Tourism Management*, 10(1), 69-73. doi: 10.1016/0261-5177(89)90037-X
- Cruz-Kronfly, F. (1996). *La cultura de la modernidad y las organizaciones. En busca de una administración para América Latina: experiencias y desafíos*. Cali: Editorial Universidad del Valle.
- Chanlat, A. (2003). Gestiones y humanismos: una arqueología de la gestión. *Iztapalapa: Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, (55), 35-53. Recuperado de <https://revistaiztapalapa.izt.uam.mx/index.php/izt/article/view/402>
- Chanlat, A. (2011). Las ciencias de la vida y la gestión administrativa. *Cuadernos de Administración*, (10). <https://doi.org/10.25100/cdea.v10i14.293>
- Chernbumroong, S., Suereephong, P. y Puritat, K. (2017). Massive open online course related learning style and technology usage patterns of Thai tourism professionals. *International Journal of Emerging Technologies in Learning*, 12(11), 98-120. doi: 10.3991/ijet.v12.i11.7297
- Dong, Y. (2013). Study on practice of microteaching in professional skills training of tour guides. *Lecture Notes in Electrical Engineering* (Vol. 209 LNEE, pp. 737-743).
- Facione, P. (2007). Pensamiento crítico: ¿Qué es y por qué es importante? *Insight assessment*, 22. Recuperado de <http://eduteka.icesi.edu.co/pdfdir/PensamientoCriticoFacione.pdf>
- Fayol, H. (1916). *La administración industrial y general*. Editorial El Ateneo.
- Ford, D. (1989). Opportunities and challenges of creating hotel management and tourism education programs in developing countries. *Journal of Hospitality y Tourism Research*, 13(3), 573. doi: 10.1177/109634808901300373
- Guía Académica. (2020). *Programas de administración y carreras afines en Colombia*. Recuperado de <https://www.guiaacademica.com/programas/carreras-universitarias/economia-administracion-contaduria-y-afines>
- Guo, S. y Li, S. (2010). *Curriculum construction in bilingual education for future practitioners of tourism industry: From the perspective of subject matter*. Artículo presentado en la "2nd International Conference on Information Science and Engineering", ICISE2010 - Proceedings.
- Han, N. (2014). A discussion of cultivating undergraduate talents of tourism management based on the CDIO mode. *Journal of Chemical and Pharmaceutical Research*, 6(6), 2306-2308.
- Jing, F., Chapitak, N. y Batat, W. (2010). *A tourism english teaching model for CMS universities: -A knowledge management perspective*. Paper presented at the SKIMA 2010 - Proceedings of the 4th International Conference on Software, Knowledge, Information Management and Applications: "Towards Happiness and Sustainable Development".



- Keov, T. (2020). The importance of soft skills acquisition by teachers in higher education institutions. *Kasetsart Journal of Social Sciences*, 47(1), 22-27. doi: 10.1016/j.kjss.2018.01.002
- Lashley, C. y Barron, P. (2006). The learning style preferences of hospitality and tourism students: Observations from an international and cross-cultural study. *International Journal of Hospitality Management*, 25(4), 552-569. doi: 10.1016/j.ijhm.2005.03.006
- Liu, Y. (2013). *Establishment of tourism geographic information system to promote field work in tourism management major*. Lecture Notes in Computer Science (including subseries Lecture Notes in Artificial Intelligence and Lecture Notes in Bioinformatics) (Vol. 7888 LNAI, pp. 406-415).
- Marciszewska, B. (2016). *Fieldwork: is it a competitive or complementary tool in e-learning for tourism?*. Paper presented at the Proceedings of the European Conference on e-Learning, ECEL.
- Mayor Mora, A. (1984). *Ética, trabajo y productividad en Antioquia. Una interpretación sociológica de la Escuela Nacional de Minas de Medellín en la vida, costumbres e industrialización regionales*. Ediciones Tercer Mundo.
- Muñoz, R. (2011). *Formar en Administración. Por una nueva fundamentación filosófica*. Siglo del Hombre. Universidad EAFIT.
- Okumus, F. y Wong, K. K. F. (2007). A content analysis of strategic management syllabi in tourism and hospitality schools. *Journal of Teaching in Travel and Tourism*, 7(1), 77-97. doi: 10.1300/J172V07N01\_06
- Pan, S. (2009). Analysis of newspapers travelers' tales to help students learn tourism motivations. *Journal of Teaching in Travel and Tourism*, 9(3-4), 216-229. doi: 10.1080/15313220903379281
- Petrova, M., Buzko, I. y Dyachenko, Y. (2018). *Cognitive, intelligence technologies and economic foundations of teaching of international economic relations and tourism*. Artículo presentado en "Engineering for Rural Development".
- Quezada-Sarmiento, P. A., Chango-Cañaveral, P. M., Fraiz-Brea, J. A., Armijos-Lanchi, K. M. y Ponce, M. P. A. (2020). *Tourism and gastronomy management through an educational web platform on yacuambi of the province of zamora chinchipe - Ecuador*. Artículo presentado en el WCSE 2020: 2020 10th International Workshop on Computer Science and Engineering.
- Romero, R. (1998). El desarrollo del conocimiento y el manejo de las organizaciones. A propósito de la discusión sobre el taylorismo. *Innovar*, (11), 26-38. Recuperado de <https://revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/23812>
- Romero, R., Sanabria, M., Hernandez, A. y Saavedra, J. (2007). *Las maestrías en administración en Bogotá: situación actual y perspectivas*. Universidad Autónoma de Colombia.
- Ruyue, L. (2017). Study on the optimization and combination of tourism management teaching and multimedia technology in higher vocational education. *Agro Food Industry Hi-Tech*, 28(1), 1375-1379.
- Shi, Z. (2017). *Discussion on connotation and the cultivation of hotel management creative talents quality*. Artículo presentado en Proceedings - 2016 International Conference on Smart City and Systems Engineering, ICSCSE 2016.
- Simm, D., Marvell, A., Schaaf, R. y Winlow, H. (2012). Foundation degrees in geography and tourism: a critical reflection on student experiences and the implications for undergraduate degree courses. *Journal of Geography in Higher Education*, 36(4), 563-583. doi: 10.1080/03098265.2012.692075
- Stainton, H. (2018). TEFL tourism: the tourist who teaches. *Tourism Geographies*, 20(1), 127-143. doi: 10.1080/14616688.2017.1298151
- Stansbie, P., Nash, R. y Chang, S. (2016). Linking internships and classroom learning: a case study examination of hospitality and tourism management students. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport and Tourism Education*, (19), 19-29. doi: 10.1016/j.jhlste.2016.07.001
- Stone, G. A., Duffy, L. N., Pinckney, H. P. y Templeton-Bradley, R. (2017). Teaching for critical thinking: preparing hospitality and tourism students for careers in the twenty-first century. *Journal of Teaching in Travel and Tourism*, 17(2), 67-84. doi: 10.1080/15313220.2017.1279036



- Tang, Z. (2014). Index system and program design for assessment on students' learning satisfaction for tourism management specialty. *Journal of Chemical and Pharmaceutical Research*, 6(7), 1929-1934.
- Taylor, F. (1911). *Principios de la administración científica*. Editorial El Ateneo.
- Torres Valdés, R. M., Lorenzo Álvarez, C., Castro Spila, J. y Santa Soriano, A. (2019). Relational university, learning and entrepreneurship ecosystems for sustainable tourism. *Journal of Science and Technology Policy Management*, 10(4), 905-926. doi: 10.1108/JSTPM-03-2018-0032
- Tuma, L. A. y Sisson, L. G. (2019). Becoming an engaged department: scaffolding community-based learning into the hospitality and tourism management curriculum. *Journal of Hospitality and Tourism Education*, 31(3), 173-182. doi: 10.1080/10963758.2018.1487783
- Turner, M. (2008). Using Mode 2 soft systems methodology in the teaching and assessment of the 'practical' content in undergraduate hospitality degrees. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport and Tourism Education*, 7(2), 34-44. doi: 10.3794/johlste.72.173



Taller de hilandería en casa de Dionisia – Gachantivá / Fuente: Vianchá, Z (2021)



# Conclusiones y recomendaciones

El turismo comunitario soporta su oferta en los atributos de la comunidad relacionados con sus modos de vida, su amabilidad, sus códigos culturales, su forma de compartir aprendizajes y experiencias, así como en los atributos asociados a los recursos naturales del destino. Por lo anterior, un destino que espera consolidar el turismo de este tipo como estrategia de desarrollo no debería considerarse competitivo si en su planeación y ejecución se obtienen rendimientos que terminen degradando los recursos, incrementando la desigualdad y generando costos sociales o ambientales de difícil recuperación.



Es así como la gestión y promoción del turismo de tipo comunitario, se establece por la especialización en las vocaciones territoriales. La construcción teórica y de referencia sobre las categorías de dinámicas territoriales, turismo comunitario, flujo y co-creación de valor, establecen elementos sobre la forma como se debe comprender el desarrollo de las actividades turísticas y sobre el contexto y la forma de promover el mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades.

Entre los elementos que aportan valor al turismo comunitario se encuentran el desarrollo de experiencias centradas en los saberes y capacidades de la comunidad y en la protección del patrimonio histórico. Al comprender que los estilos de vida de los actores locales radican en actividades principalmente agropecuarias, se identifica que las motivaciones para vincular iniciativas turísticas son las de obtener un ingreso adicional, en especial por las brechas o restricciones de la actividad agropecuaria y el desplazamiento, debido a personas foráneas interesadas en aprovechar las potencialidades del territorio con fines privados. Así, pues, el desplazamiento del local y la depresión en su sostenibilidad han motivado a que los actores locales se preparen en actividades de tipo comunitario como estrategia para mantener la identidad en los territorios.



Encuentro de intercambio de experiencias Turistivá y EcoZetaquira / Fuente: Rozo, J (2021)



Adicionalmente, se observó que las opiniones acerca de los prestadores de servicios son diversas, en cuanto a la concepción del turismo comunitario se refieren al turismo de aventura, el aprovechamiento del patrimonio cultural y ambiental, y la valoración que hace el turista frente a lo que esperaría encontrar. En Latinoamérica, las iniciativas constituyen espacios de voluntariado que proveen recursos económicos y de conocimiento para fortalecer los modos de vida de las comunidades locales. Es decir, la oferta está concentrada en dar a conocer las actividades típicas de cada región.

Es así que, las formas de integración se establecen por organizaciones de base que en la Provincia son promovidas por instituciones departamentales, y que se soportan en procesos de formación para sus vinculados principalmente. Estas organizaciones expresan una alta preocupación por la venta de productos autóctonos, queja recurrente de los actores locales.

Existe a su vez la percepción de una mediana integración entre los actores presentes en el territorio, con el fin de vincularse a los servicios de la oferta turística, dependiendo del alcance del tipo de turismo que se desarrollará. En el caso del turismo comunitario, la oferta parece concentrarse en Turistivá, organización que promueve la preservación de los recursos naturales y la conservación de saberes y tradiciones locales.

Lo anterior deja ver que el enfoque de cadena de valor desde lo comunitario, abarca diferentes aspectos en la consolidación de los destinos turísticos que ocurren lejos del control de las comunidades. Los procesos de fortalecimiento de la gobernanza y del capital social, probablemente aporten a mejorar el poder de negociación y, por supuesto, la gestión que las comunidades pueden realizar dentro de la cadena. Sin embargo, es claro que este proceso requiere el concurso de los actores clave en la definición de manera previa y transparente de los elementos que ordenan el territorio.

En contraste, pese a que la percepción del turista en procesos de co-creación de valor se refiere principalmente a la escala regional, la validación de hipótesis va en concordancia con las tendencias de la actividad y con los cambios que vienen para el sector a raíz de la COVID-19. En las preferencias del destino turístico, el turista valora la calidad como condición elemental y obligatoria para cualquier tipo de servicio; indica que su correspondencia con el valor pagado sobre las condiciones mínimas del servicio es valorado por el turista, pero no guarda relación con la interacción.

De esta manera, desde la perspectiva del turista la co-creación de valor se da por la novedad de las experiencias con alta interacción en procesos de aprendizaje significativos, validando las hipótesis relacionadas con



Taller de artesanías con Juan Dinael Rodríguez – Ráquira / Fuente: Vianchá, Z (2021)





Encuentro de intercambio de experiencias Turistivá y EcoZetaquirá / Fuente: Rozo, J (2021)

estas variables; es decir, que la correspondencia entre el valor pagado es significativa si en las actividades se incluye al turista y tiene un papel más allá de ser observador. Además de la validez estadística del modelo, que cumple con los estándares fijados en el PSL, se establece que entre las variables que contribuyen a la satisfacción y que pueden ser facilitadoras en la agregación de valor está la calidad, principalmente en condiciones que promuevan la novedad y el desarrollo de actividades compartidas vistas desde la interacción y el aprendizaje.

Por lo anterior, el turismo de tipo comunitario está en proceso de conformación y es indispensable fortalecer los factores que agregan valor a las actividades que le componen. Por las tendencias en el turismo, hay mayores preferencias hacia lugares que brinden experiencias que les permitan a los turistas la integración y el conocimiento de los saberes locales. Adicionalmente, se resalta la necesidad de robustecer procesos de gobernanza entre las organizaciones de base, a fin de garantizar modelos de integración centrados en objetivos comunes. El análisis de oportunidades y potencialidades de valor agregado en servicios turísticos de tipo comunitario implicó la integración de diferentes enfoques, que permitieran entender cómo se desarrollan estas actividades y, a su vez, integrar enfoques y metodologías para analizar la información.

Finalmente, la integración de enfoques metodológicos por las categorías establecidas en esta investigación constituye un aporte por el alcance del análisis, ya que las formas como generalmente se mide la agregación de valor en organizaciones empresariales difiere de las comunitarias, lo que indica la necesidad de análisis cualitativos más profundos sobre todo por la percepción de las facilidades turísticas.

Desde la formación en programas de administración, se identifica que comúnmente los procesos de investigación se integran con baja frecuencia a los programas curriculares y aún menos actividades que involucren el desarrollo de capacidades de trabajo directo con comunidades bajo otras formas de organización; es decir, se concentra en el fortalecimiento de capacidades en el manejo de técnicas y herramientas conceptuales, sin sentido crítico que permitan que el estudiante sea capaz de entender el alcance y uso del corpus en contextos locales y regionales.

Esto, a su vez, se evidencia en la forma como se lleva a cabo la investigación por los docentes, donde en ocasiones las estructuras metodológicas no son fáciles de adaptar a contextos complejos como el turismo comunitario. En esta perspectiva, es necesario continuar fortaleciendo procesos de investigación que integren capacidades interdisciplinarias, con miras a una mayor repercusión y que puedan ser compartidos entre las comunidades sujeto de estudio para aportar al mejoramiento de este tipo de iniciativas.





Taller robledales y crianza de abejas - Apicarranga - Ráquira / Fuente: Vianchá, Z (2021)





RESERVA NATURAL EL MUDO DE AGUILAS - VILLA DE LEYVA / FUENTE BRUÑO, N. (2021)

ISBN: 978-958-660-538-0



9 789586 605380

**COLECCIÓN INVESTIGACIÓN NO. 216**

