



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
- 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
- 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)*

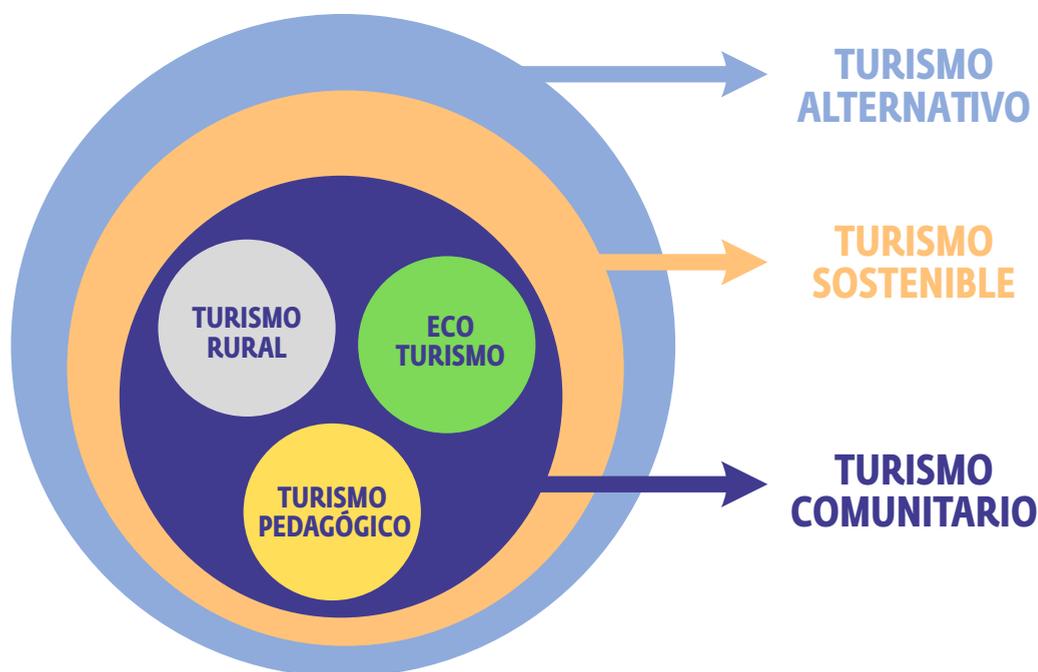


Comúnmente, la planeación del turismo se centra en la creación de oportunidades empresariales que propicien el mejoramiento en el desarrollo económico de una comunidad o sociedad en específico. Por ello, es mayor el esfuerzo en la gestión de los recursos para lograr satisfacer las necesidades económicas, 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/
- 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
- 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
- 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
- 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
- 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
- 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
- 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
- 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



- 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/INTUR12021.21.3>
- 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>
- Yildirin, 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

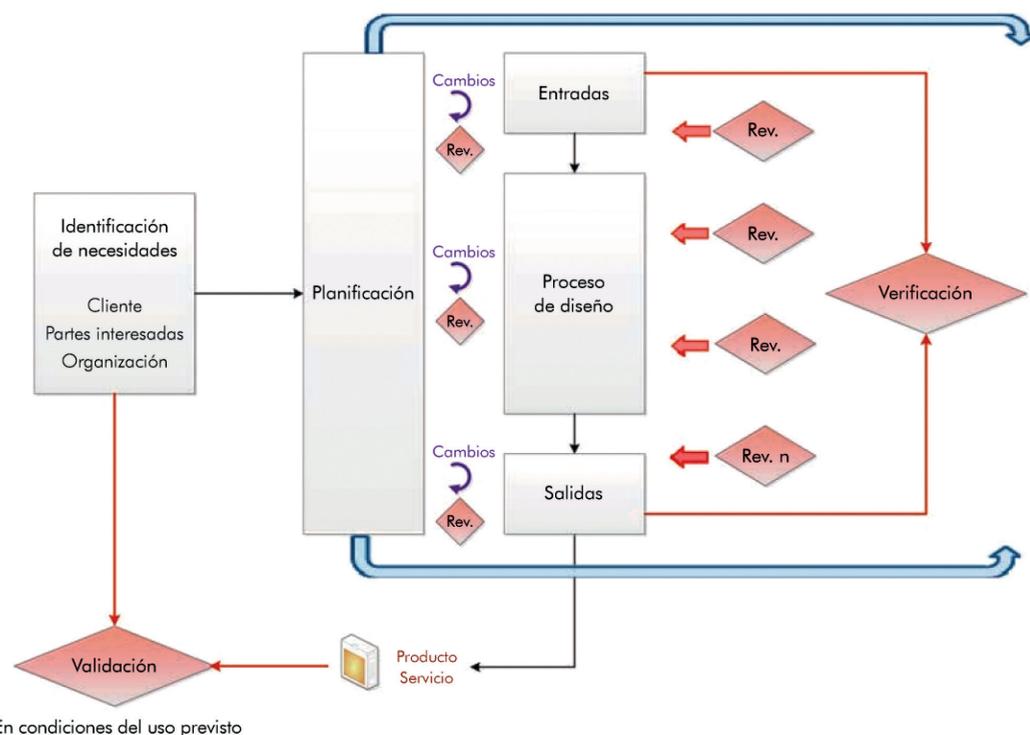
Como se expuso anteriormente, definir el valor desde la perspectiva del cliente en turismo comunitario significa alcanzar una "Experiencia" diferente dentro de un ambiente amigable y acogedor, donde el turista pueda conocer la cultura visitada al integrarse y participar en sus labores, y contribuir a 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:



- Concentrarse 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.
- Figuroa, 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
- 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





Ecoaldeia 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/cmr.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
- 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
- Nijs, D. (2009). *The new tourist and co-creation, value creation in the 21st 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
- 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.

