

COLECCIÓN
INVESTIGACIÓN

LA CADENA DE VALOR DE DESTINOS TURÍSTICOS

DIANA CRISTINA RODRÍGUEZ MORENO
JOSÉ LUIS CRUZ VÁSQUEZ



Uptc[®]

Universidad Pedagógica y
Tecnológica de Colombia



LA CADENA DE VALOR DE DESTINOS TURÍSTICOS

DIANA CRISTINA RODRÍGUEZ MORENO

JOSÉ LUIS CRUZ VÁSQUEZ



La cadena de valor de destinos turísticos / Rodríguez Moreno, Diana Cristina; Cruz Vásquez, José Luis. Tunja: Editorial UPTC, 2021. 103 p.

ISBN DIGITAL 978-958-660-488-0

1. Cadena de Valor. 2. Destino Turístico. 3. Competitividad. 4. Actividades primarias. 5. Actividades de apoyo. 6. Tunja.

(Dewey 338.7/21).



Uptc[®]
Universidad Pedagógica y
Tecnológica de Colombia



Primera Edición, 2021

La cadena de valor de destinos
turísticos

ISBN DIGITAL 978-958-660-488-8

Colección de Investigación UPTC N^o.
187

© Diana Cristina Rodríguez Moreno, 2021

© José Luis Cruz Vásquez, 2021

© Universidad Pedagógica y
Tecnológica de Colombia, 2021

Editorial UPTC

Edificio Administrativo – Piso 4
Avenida Central del Norte 39-115,
Tunja, Boyacá
comite.editorial@uptc.edu.co

Rector, UPTC

Óscar Hernán Ramírez

Comité Editorial

Manuel Humberto Restrepo Domínguez, Ph. D.

Enrique Vera López, Ph. D

Yolima Bolívar Suárez, Mg.

Sandra Gabriela Numpaque Piracoca, Mg.

Olga Yaneth Acuña Rodríguez, Ph.D.

María Eugenia Morales Puentes, Ph.D.

Edgar Nelson López López, M. g.

Zaida Zarely Ojeda Pérez, Ph. D.

Carlos Mauricio Moreno Téllez, Ph.D.

Editora en Jefe:

Lida Esperanza Riscanevo Espitia, Ph. D.

Coordinadora Editorial:

Andrea María Numpaque Acosta, Mg.

Corrección de Estilo

Liliana Muñoz

Diseño editorial

Laura Camila Rueda Rodríguez

Libro financiado por la Dirección de Investigaciones de la UPTC. Se permite la reproducción parcial o total, con la autorización expresa de los titulares del derecho de autor. Este libro es registrado en Depósito Legal, según lo establecido en la Ley 44 de 1993, el Decreto 460 de 16 de marzo de 1995, el Decreto 2150 de 1995 y el Decreto 358 de 2000.

Libro resultado de investigación con SGI 2859

Citar este libro / Cite this book: Rodríguez Moreno, D. & Cruz Vásquez J. (2021). La cadena de valor de destinos turísticos. Tunja: Editorial UPTC. doi: <https://doi.org/10.19053/9789586604888>

THE VALUE CHAIN OF TOURIST DESTINATION

Resumen: El objetivo es presentar un modelo de cadena de valor para el análisis de destinos turísticos, teniendo en cuenta las actividades de la cadena propuestas por Porter y la revisión de literatura sobre la cadena de valor para el sector del turismo; con la propuesta del modelo de cadena de valor para destinos turísticos, se hace análisis de la cadena de valor turística para la ciudad de Tunja – Boyacá.

Palabras clave: Cadena de Valor; Destino Turístico; Competitividad; Actividades primarias; Actividades de apoyo; Tunja.

Abstract: The objective is to present a value chain model for the analysis of tourist destinations, taking into account the activities of the chain proposed by Porter and the literature review on the value chain for the tourism sector; With the proposal of the value chain model for tourist destinations, an analysis is made of the tourist value chain for Tunja - Boyacá.

Keywords: Value chain; Tourist destination; Competitiveness; Primary activities; Support activities; Tunja.



Contenido

INTRODUCCIÓN	7
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	11
Competitividad de destinos turísticos	12
La cadena de valor	15
La cadena de valor turística	20
Cadena de valor de un destino turístico de Fabricius.	23
Cadena de valor turística de Yilmaz.	25
Cadena de valor Weiermair.	26
Cadena de valor turística de Mwesiumo y Halpern	27
Cadena de valor de Zhao.	28
La cadena de valor global del turismo de Schamp	29
La cadena de valor de un destino turístico de Pulido y López.	31
Actores de la cadena de valor turística tradicional - Lao y Hu.	32
Agentes de la cadena de valor – Mwesiumo y Halpern	33
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.	41
Contexto de la investigación y planteamiento del problema.	41
Metodología de la investigación.	46
RESULTADOS.	53

DISCUSIÓN.	73
CONCLUSIONES.	87
BIBLIOGRAFÍA.	92

INTRODUCCIÓN

El turismo es un sector que produce bienes y servicios relacionados con distintas industrias, en él, participan numerosos clientes – turistas y proveedores de servicio de variados sectores comerciales que compiten y cooperan (Saéz, 2009). El turismo es una compleja combinación de productos complementarios que concurren al mercado de viajes, como alojamiento, transporte, comida, entretenimiento, patrimonio cultural, compras, entre otros; adicionalmente, el turista debe trasladarse hacia este producto para su consumo, lo cual constituye un patrón opuesto comparado con productos convencionales (Ndivo & Cantony, 2016).

El turismo es un fragmento de mucha importancia para la economía de todo el planeta, y que ha presentado crecimiento sostenido y significativo en las últimas tres décadas; ha aportado beneficios a quienes participan en su cadena de valor como, gobiernos, proveedores, intermediarios y turistas (Song, Liu, & Chen, 2013). El turismo es fuente de ingresos, aporte de divisas, creación de empleo y distribución de prosperidad en múltiples territorios (Setthachotsombut & Sua-iam, 2020). Es un sector que diversos gobiernos han impulsado con el objeto de convertirlo en motor de desarrollo y competitividad de zonas rurales, ciudades y regiones.

Porter, desarrolló el concepto de cadena de valor en 1985, como un modelo para observar, describir y analizar las actividades generadoras de valor para el cliente en una organización de tipo empresarial, también,



como una herramienta que permite estudiar la manera de lograr ventaja competitiva, mediante la revisión de las actividades que realiza la empresa y la forma en que estas se relacionan o articulan.

La cadena de valor, es un conjunto de actividades necesarias para transformar materias primas en producción terminada y llevarla hasta la venta al consumidor (Tejada & Liñán, 2008); describe la ruta de un producto desde su fuente de materias primas, hasta el consumo por el cliente; posteriormente a los servicios posventa y eliminación de desechos (Schamp, 2007). La cadena de valor, representa movimientos requeridos para generar y mantener un producto desde su conceptualización, producción y consumo, notando las acciones que se ejercen entre actividades y agentes económicos involucrados en el comercio (Widiyastuti, Mukhlison., Kamulyan, & Ermawati, 2020).

Boyacá, al igual que todos los departamentos de Colombia, posee abundancia en recursos naturales, arquitectónicos, culturales y gastronómicos, pero, desafortunadamente, el sector no ha logrado incrementar su competitividad debido, entre otras razones, a la dinámica desordenada de la actividad empresarial y a la escasez de información sobre el sector (Colciencias, 2012). Tunja, es la capital de Boyacá, fundada en 1539, edificada sobre la antigua ciudad muisca Hunza, está localizada en el centro del departamento, aproximadamente a 120 km de Bogotá. La ciudad de Tunja, también cuenta con recursos arquitectónicos, culturales y religiosos aprovechables para el turismo.

En este trabajo se seleccionó la cadena de valor como instrumento para el análisis de destinos turísticos, a partir de la revisión de la literatura

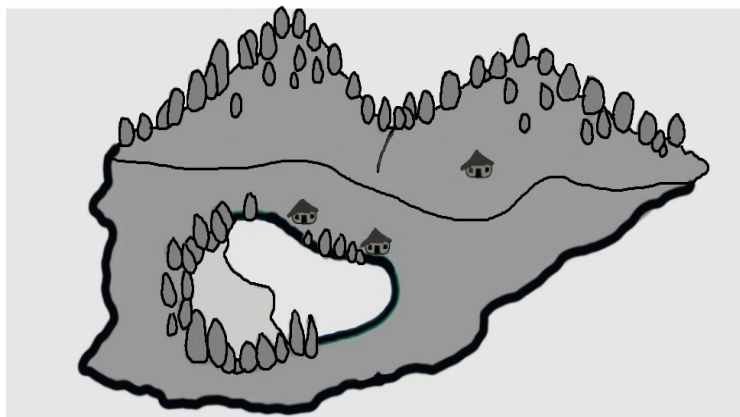
LA CADENA DE VALOR DE DESTINOS TURÍSTICOS

relacionada con las cadenas de valor para el turismo; posteriormente, se aborda la descripción de la cadena de valor de Tunja como destino turístico.

Este documento esta organizado de la siguiente manera: primero, se presenta la fundamentación teórica, que señala la importancia y aportes del sector turístico para la economía mundial; después, se hace una aproximación a los aspectos relacionados con la competitividad en destinos turísticos; subsecuentemente, se desarrolla el planteamiento de la cadena de valor de Porter; luego se encuentran los aportes sobre la cadena de valor del turismo; consecutivamente, los esquemas y modelos sobre la cadena de valor aplicada al turismo y agentes que participan en la misma.

El siguiente apartado, señala el contexto de la investigación y la metodología utilizada en el estudio. En el contexto, se describe a Tunja y sus atracciones. La tercera parte del trabajo, muestra los resultados del estudio teórico, el esquema de cadena de valor para destinos turísticos, además, el caso la cadena de valor de Tunja como destino turístico. En el quinto segmento, se despliega la discusión que trata el modelo de cadena de valor y la aplicación al caso, con algunas recomendaciones, finalmente, las conclusiones.





FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

El turismo es un sector de gran dinámica en los aspectos social, cultural, económico y ambiental (Ministerio de Comercio Industria y Turismo, 2011), además, es muy importante para el desarrollo económico de las regiones de todo el mundo (Torres & Merrero, 2014); ha sido uno de los sectores de mayor ascenso hasta 2019. El turismo proporciona empleo a gran escala (Buhalis & Law, 2008), por esta razón, países emergentes y en desarrollo, han usufructado sus legados naturales, culturales y arquitectónicos para reducir la pobreza.

La actividad turística involucra múltiples sectores como, transporte aéreo, marítimo, terrestre, hotelería, alimentos y servicios dentro de los que se pueden mencionar seguros y bancos, etc. (Colak & Aydinoglu, 2006). El sector turístico ha tenido importantes cambios debido, entre otras razones, a la visión social del mundo y las variaciones en el comportamiento del ser humano en su entorno, la evolución de los medios de transporte y comunicación y de la tecnología como motor de cambio, cuya aplicación al turismo se inició alrededor del año 1950, cuando las empresas de servicios de transporte aéreo desarrollaron sistemas informáticos para administrar la información de las reservas (Bomilla, 2013). Otra transformación en el sector, tiene que ver con las modificaciones en las actitudes del consumidor turístico, que exige mayor

calidad a precios justos, en servicios turísticos, como alojamiento, transporte, alimentación, entre otros.

El desarrollo de las tecnologías de la información y la comunicación y su aplicación en los subsectores del turismo, han ampliado y complejizado la cadena de valor del sector, teniendo en cuenta la importancia de las labores realizadas por el turista desde su intención de viaje, sus búsquedas en la web, comparaciones entre destinos turísticos, calidad y precio de proveedores de servicios y servicios postventa, después de que el turista regresa a su hogar o punto de origen; entonces, engloba todos los procesos y las actividades que inciden en las vivencias del cliente durante, antes y después de su viaje (Torres y Marrero, 2014), de esta manera, quien considere ser competitivo en turismo, debe tener en cuenta cuánto y qué tipo de valor es agregado en cada actividad de la cadena de valor.

Competitividad de destinos turísticos.

La competitividad se ha establecido en la literatura académica como un elemento crítico o muy significativo para alcanzar los objetivos planteados para destinos turísticos (Goffi, 2013). Y en la gestión de organizaciones, se ha tenido en cuenta la apreciación del nivel de competitividad como sustancial (Alonso, 2010). Numerosos trabajos sobre competitividad turística se concentran en las estrategias clásicas de reducción de costos o diferenciación de productos para los cuales, las tecnologías de información, comunicación y la innovación son perentorias (Quintero, Bernal, & López, 2005).

La noción de clúster, se ha usado para entender las relaciones entre empresas cuando estas interactúan, debido a la necesidad de generar

LA CADENA DE VALOR DE DESTINOS TURÍSTICOS

productos y servicios de manera conjunta en ambientes de competencia y colaboración. Porter (1990), define al clúster como un conjunto de organizaciones que se complementan y establecen conexiones; además, se ubican en un área particular (Prats, Guia, & Molina, 2008).

Un clúster constituye una colección de empresas dentro de una región que está interconectada por sus productos, sus mercados y otras organizaciones, como proveedores, todos interactuando continuamente en un proceso que les permite explotar sinergias y complementariedades (Soteriades, 2012). Un destino turístico es un territorio al cual concurren los turistas para realizar actividades generadoras de experiencias hedónicas. Un destino turístico, posee una localización geográfica específica, así, que este se forma como un clúster integrado por diversas empresas que producen bienes y servicios, relacionados con esta actividad; los empresarios se benefician con la dinámica del conjunto y de las alianzas entre empresas, las cuales agregan valor tanto para estas, como para el cliente.

En la literatura sobre competitividad de destinos turísticos, los modelos más reconocidos y utilizados son: el Diamante de Porter (Porter, 1991), el Modelo de Crouch y Ritchie (1991), el Modelo Dwyer y Kim (2003). Por otra parte, están los indicadores de competitividad, diseñados uno por el Consejo Mundial de Viajes y Turismo (WTTC) y otro por el Foro Económico Mundial.

Porter (1991), indica que la competitividad de cada uno de los diversos sectores económicos de una nación, se encuentra afectada por las

condiciones de los factores productivos; condiciones de demanda; estrategias, estructura y rivalidad; sectores relacionados y gobierno.

El modelo de Crouch y Ritchie (2010), es uno de los más aplicados en análisis de competitividad turística (Dwyer & Kim, 1993; Dwyer, Mellor, Dwyer, Livaic & Mellor, 2003), también, se ha denominado modelo *Calgary*, es un arquetipo conceptual, fue desarrollado teniendo como base el Diamante de Porter, e identificó los ámbitos micro y macro en la competitividad turística (Rodríguez & Fonseca, 2018). El micro-entorno, hace referencia a las características del destino y del traslado hacia este; el macro-entorno, representa elementos que influyen el microambiente, pero están fuera de él como aspectos económicos y medioambientales (Cracolici, 2006).

Dwyer y Kim (2003), crearon una guía de competitividad que incluye elementos como, la dotación de recursos de naturaleza y cultura; recursos creados, dentro de los que se encuentra la infraestructura turística, actividades ofrecidas a turistas; factores de apoyo, como la infraestructura del destino y calidad en el servicio y elementos de gestión de destino (Dwyer & Kim, 2003).

Además de los modelos mencionados, hay varias herramientas orientadas a la colaborar con el estudio de la competitividad como el conocido análisis Dofa, el Diamante de Porter, Factores de Éxito, Análisis Pest, Fuerzas de Porter, cadena de valor, etc. En seguida, se resumen algunos esquemas de cadena de valor, pues esta herramienta ha sido la seleccionada para evaluación de destinos turísticos en este trabajo.

La Cadena de Valor.

En 1985, Porter, introduce la **Cadena de Valor** como una herramienta para analizar fuentes de ventaja competitiva. La ventaja debería conseguirse en línea con la gestión de la cadena de valor, y a través de innovación en desarrollo de productos y marketing (Abdullah, Salman, & Ahmed, 2019).

Porter, presenta la cadena de valor como un conjunto de actividades interdependientes, que se efectúan para diseñar, producir, comercializar y entregar un producto (Porter, 1985). La integración de actividades produce ganancias para la empresa y para el cliente en forma de una cadena de valor (Song et al., 2013). Hay actividades de valor y de margen, las primeras, son actividades físicas y tecnológicas, y el margen es la diferencia entre el valor total y el costo colectivo por la realización de las actividades de valor; así, la cadena muestra el valor total (Porter, 1985).

Las actividades de valor constituyen los bloques para construir la ventaja competitiva, cada una emplea insumos, recursos humanos y tecnología, también, usan y crean información, activos y pasivos; las actividades de valor, se dividen en actividades primarias y de soporte; las primarias, permiten a la organización lograr el desarrollo de su intención central, implican la creación física del producto o servicio, venta al consumidor, servicio postventa y actividades de apoyo, que ofrecen soporte a la realización del propósito de la empresa (Porter, 1985).

Las actividades primarias, están involucradas en la creación o desarrollo del producto y su venta al consumidor, es decir, están relacionadas de manera directa con con el flujo productivo, impactan la producción,

mantenimiento, venta y soporte del producto o servicio (Liu, Dong, Li, & Jie, 2020). De acuerdo con Porter (1985), las actividades primarias son:

- (1) Logística de entrada: actividades relacionadas con tareas como, recibir, almacenar y diseminar entradas, lo cual implica manejo de material, acopio y control de inventario, itinerario de vehículos y retorno a proveedores.
- (2) Operaciones: actividades asociadas con la transformación de entradas en producto final como ensamble, empaque y mantenimiento de equipos.
- (3) Logística de salida: actividades conexas con la recolección, almacenamiento y distribución física del producto a los clientes; como, almacenamiento del producto terminado, administración de material, operación de vehículos repartidores, procesamiento de órdenes y horarios.
- (4) Marketing y ventas: actividades relacionadas con la manera o maneras en que los clientes pueden comprar el producto, implica labores de publicidad, promoción, fuerza de ventas, canales de distribución, relaciones públicas, precio.
- (5) Servicio: actividades alusivas a la provisión del servicio y al mejoramiento y mantenimiento del valor del producto, con operaciones como instalación, reparación, entrenamiento, suministro de partes, ajuste de productos.

Las actividades de apoyo, asisten a las actividades primarias, mejoran eficiencia y eficacia en los procesos, con el aporte de recursos humanos,

LA CADENA DE VALOR DE DESTINOS TURÍSTICOS

tecnologías, materia prima, insumos y variadas funciones en los distintos niveles de la empresa (Abdullah et al., 2019). Estas actividades agregan valor con la gestión de personal, tecnología y adquisiciones (Liu et al., 2020). Porter (1985), indica que las actividades de apoyo son:

- (1) Compras: adquisición de *inputs* para la cadena de valor, asociadas con las actividades primarias como materia prima, suministros, maquinaria, edificios, equipos de laboratorio, de oficina, etc.
- (2) Desarrollo tecnológico: toda actividad de valor involucra tecnologías que soportan la cadena como *know how*, procesos, equipos. El desarrollo tecnológico adquiere numerosas cualidades como, investigación básica, diseño de productos, procesos, equipos, entre otros.
- (3) Recurso humano: actividades de reclutamiento, contratación, entrenamiento, desarrollo y compensación del personal que soporta actividades primarias y de soporte.
- (4) Infraestructura de la empresa: consiste en el número de actividades que incluyen gerencia, planeación, contabilidad, finanzas, cuestiones estatales, gestión de la calidad. La infraestructura empresarial, generalmente soporta la cadena entera y no actividades individuales.

La cadena de valor puede ser concretada como un “set de actividades” requeridas para la producción de un bien o un servicio, desde su idea inicial, atravesando por todas las etapas necesarias para su producción, y luego, hasta la entrega al cliente quien lo consume y usa (Kaplinsky &

Morris, 2000). La cadena de valor, se encuentra integrada por una amalgama de agentes que se articulan en torno a procesos de producción que incorporan insumos los cuales, son sometidos a diversas transformaciones, y finalmente, son entregados a los consumidores (Cavuoto, 2009). El valor agregado en las actividades de la cadena, puede ser definido en términos de características del rendimiento y las características de los bienes y servicios que los clientes desean obtener (Abdullah et al., 2019).

La cadena de valor es un instrumento diseñado por Porter (1985), para la realización de análisis empresarial, que ha sido empleada normalmente por compañías que elaboran bienes. Porter (1991), rebasa el ámbito empresarial de la cadena de valor y la amplifica a sistemas integrados por varias empresas, Michael Porter, además, divulgó su discernimiento sobre encadenamientos como uno de los elementos que promueven ventajas competitivas (Porter, 1991).

El constructo de la cadena de valor, muestra que las empresas que vinculan a los proveedores con los productores, a quienes realizan el proceso y a los intermediarios con el cliente al final, ya sean nacionales, regionales o internacionales, de esta manera, se entiende que los interesados a lo largo de una cadena de valor se deben comprometer en la cooperación y coordinación de actividades, con el objeto de satisfacer al cliente (Mitchell, 2012).

Debido a la globalización y deslocalización de la producción de bienes y servicios, las cadenas de valor son globales y estas. El análisis de la cadena de valor global, se enfocan en la dinámica de las relaciones inter-

LA CADENA DE VALOR DE DESTINOS TURÍSTICOS

organizacionales, así, como en la forma en que empresas y países se integran (Mitchell, 2012), de esta manera, en una cadena de valor global se observan los lazos entre diferentes organizaciones sobrepasando los planos local, regional y nacional para ubicarse en el ámbito internacional (Tejada & Liñán, 2008).

Si se observan los procesos de producción de bienes y servicios, a través de la cadena global, se encuentra que la mayoría de empresas que participan agregando valor, realizan numerosas actividades en el proceso de convertir entradas en salidas (Zhao et al., 2009), estas actividades son efectuadas en diversas empresas de distintos países. Las cadenas de valor global difieren de la definición de Porter, de una cadena de valor local en la que también se interesan en las dependencias entre los diferentes agentes que participan en la red (Adiyia & Vanneste, 2018).

La construcción teórica de la cadena de valor es generalizada y también diferenciada para el análisis de las cadenas de valor para servicios (Nooteboom, 2007), los servicios son distintos a los productos así como el proceso de producción. Poon (1993), adecuó el constructo de cadena de valor de Porter, al sector del turismo, la cadena de valor de empresas de servicios turísticos nace del encadenamiento de las necesidades y deseos de los turistas (Yunpeng, Yongqiu, Min, Yu, & Lina, 2011), antes, durante y después de consumir servicios turísticos.

La producción de servicios es distinta a la producción de bienes, más aún, cuando se habla de turismo. Una de las diferencias primordiales entre la cadena de valor turística y la industria manufacturera, es que en la segunda el paso entre los eslabones es realizado por los insumos a los

cuales se agrega valor durante la fabricación, mientras que en la cadena turística, el turista o consumidor es quien pasa de un proceso a otro, experimentando la cadena de valor (Rudan & Stipanović, 2016).

Las actividades turísticas tienen características especiales, tradicionalmente han sido muy fragmentadas, son geográficamente dispersas, presentan demanda estacionaria e inestable, hay serias dificultades para igualar la oferta con la demanda, los turistas provienen de mercados diversos y distantes, y por lo general, las empresas proveedoras de servicios como hotelería y comidas ubicadas en los destinos turísticos son pequeñas, además, deben soportar costos fijos considerables (Guzman, Moreno, & Tejada, 2008).

El estudio de la cadena de valor para el turismo, debe tener en cuenta las características específicas del sector. A continuación, se presentan conceptos de cadena de valor turística y algunos esquemas propuestos por académicos.

La cadena de valor turística

El análisis de la cadena de valor ha sido usada para construir análisis estratégicos de numerosos sectores, entre ellos, el turismo, véase: Ramírez (2015), Alarcón y Núñez, (2006); Quintero et al. (2005), Segarra, Miret, Peiró y Verma (2012), Jimenez & Aquilino (2012); Goffi (2013), Ventura (2011), López (2009), Reguera (2014), Jonker (2004), entre otros.

En la operación turística, se realizan actividades que son necesarias y son llevadas a cabo por diversos actores en distintos lugares, los cuales se unen para generar un producto final (Lessmeister, 2008). El turismo

LA CADENA DE VALOR DE DESTINOS TURÍSTICOS

comprende bienes y servicios que son complementarios y necesarios para la oferta de productos turísticos que son consumidos en un lugar específico, el destino turístico (Ventura, 2011).

La cadena de valor turística puede ser definida como un proceso de transmisión de productos y servicios turísticos de proveedores a consumidores, compuesto de productos/servicios turísticos, intermediarios del turismo que comercian tradicionalmente o electrónicamente y clientes – turistas, cada eslabón, como recursos turísticos, productos turísticos, canales de comercialización y los turistas generan, agregan y transmiten valor el cual es consumido por los turistas (Zhao et al., 2009).

La cadena de valor representa una serie de procedimientos verticales de distintos sectores que participan en el proceso de producción, observa tres caras: es una combinación de información; la información tiene cierto orden que debería ser actualizado y optimizado teniendo en cuenta el valor central, además, las empresas deben centrarse en maximizar el valor de los recursos como un sector, no como un punto específico de empresas que trabajan individualmente (Zhao et al., 2009).

Rudan y Stipanović (2016), explican que la cadena de valor del turismo está constituida por un complejo de interrelaciones, productos y servicios que los clientes-turistas consumen durante desplazamientos a lugares distintos a sus sitios de residencia, los eslabones de la cadena tienen distintas tareas como informar a los clientes potenciales, suministrar el producto turístico completo y transporte de turistas hacia y desde el destino turístico.

En la cadena de valor turística, las actividades primarias pueden incluir servicios en el lugar visitado o destino turístico, transporte desde y hacia el destino, venta al por mayor y al detal, marketing, ventas y gestión de clientes; por otra parte, las actividades de soporte consisten en la infraestructura de la empresa, gestión general, planificación financiera, alianzas estratégicas y control de calidad (Setthachotsombut & Sua-iam, 2020). De acuerdo con Zhao et al. (2009), citado en Pulido & Sánchez (2012), la cadena de valor del turismo consiste en la transferencia de productos turísticos de proveedores a consumidores, hecho que se desarrolla comúnmente a través de intermediarios turísticos (tradicionales o de comercio electrónico).

La cadena de valor turística plantea la añadir los elementos participantes en el desarrollo y entrega de servicios turísticos, comenzando por la planificación del destino, el comienzo del viaje, desplazamiento hacia el destino turístico, la permanencia en el destino y retorno al lugar de origen. (Ndivo y Cantony, 2016).

Mitchell y Ashley (2010), citado en Adiyia & Vanneste (2018), definen las cadenas de valor del turismo como el conjunto de elementos que permiten proporcionar bienes y servicios a los turistas, desde el suministro de insumos hasta el consumo final de bienes y servicios, lo cual incluye el análisis de las instituciones de apoyo y cuestiones de gobernanza dentro de las cuales operan las partes interesadas, además, la comprensión de la cadena de valor en el turismo es compleja, debido a que integra servicios que no se encuentran en un sector bien definido, aún más, cuando se expande a nivel internacional.

LA CADENA DE VALOR DE DESTINOS TURÍSTICOS

A continuación, se explican brevemente algunos modelos de cadena de valor hallados en la revisión de literatura.

Cadena de valor de un destino turístico de Fabricius (2001)

De acuerdo con Jonker (2003), solo existían dos modelos en la literatura reciente, en donde el concepto de cadena de valor hubiera sido aplicado a la industria del turismo, uno de ellos el planteado por Poon (1993), que propuso la cadena de valor para una empresa turística y el modelo de Fabricius (2001), que indica la importancia de conocer dónde y cómo se agrega valor a la experiencia del consumidor en un destino turístico. La cadena de valor de un destino, de acuerdo con Fabricius se presenta en la Figura 1.

ACTIVIDADES PRIMARIAS	Empaquetado de destino y producto	Promoción	Distribución y ventas	Logística de entrada y salida	Operaciones y servicios del destino	Posventa		
	<ul style="list-style-type: none"> • Establecimiento de rutas e itinerarios. • Producción de materiales y marketing. • Empaquetado de ciudades, áreas y regiones. • Negociación de contratos, comisiones y precios con proveedores. • Empaquetado al por mayor 	<ul style="list-style-type: none"> - Publicidad al consumidor, relaciones públicas y promociones - Exposiciones comerciales, talleres, visita comercial. - Representación del mercado - Viajes de familia - Medios de comunicación / enlace / educativos 	<ul style="list-style-type: none"> - Servicio de correo de información y consultas - Distribución de información de destino - Exhibición de folletos - Cotización para solicitudes especiales - Ventas minoristas [agencia de viajes] - Reservas - Pago y emisión de billetes - seguro 	<ul style="list-style-type: none"> - Provisión de visa y pasaporte - Instalaciones y servicios aeroportuarios - Servicios de emigración - Manejo de equipaje - Servicios a bordo - Fijación de precios y programación 	<ul style="list-style-type: none"> - Transbordos - Servicios de taxi - Transporte público - Centros de visitantes - Alojamiento - Catering - Excursiones - Atracciones - Alquiler de coches y embarcaciones - Entretenimiento - Salud y Belleza - Deporte y recreación 	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión de base de datos - Seguimiento y comentarios de consumidores y clientes - Comentarios y seguimiento de la industria 		
ACTIVIDADES DE SOPORTE	Infraestructura y planificación del destino	Sistemas de transporte público, caminos, tren, puentes, aeropuertos	Infraestructura de telecomunicaciones, agua, electricidad, recreación, etc.	Planificación, diseño, distribución y uso del suelo del destino.	Gestión de seguridad y protección.	Señalización vial, redes de información	Asociaciones público / privadas, alianzas estratégicas, fusiones y adquisiciones	Coordinación institucional y desregulación empresarial
	Desarrollado e Recursos Humanos	Concienciación y aceptación del turismo comunitario	Formación y educación en habilidades	Gestión de personal: contratación, motivación, incentivos,.	Atención al cliente, Cultura hotelera	Desarrollo personal, Estabilidad del personal	Relaciones laborales y negociación.	Creación empleo, Aumento de proyectos
	Desarrollo de producto	Nuevas alianzas y destinos de aerolíneas	Desarrollo de recursos ambientales y culturales	Mejora y desarrollo de servicios e instalaciones para visitantes	Explotación de nuevos mercados y segmentos de mercado	Nuevas rutas, temas, hub / radios e itinerarios	Calidad, sistemas de garantía.	Mejoramiento en entrega y gestión de visitantes
	Tecnología y sistemas	Sistemas de reserva computarizada	Investigación e inteligencia de mercados	Sistemas de gestión y procedimientos	Investigación e inteligencia de mercados	Energía, agua y recurso de gestión	Sistemas de seguridad	Sistemas de información y comunicación
	Industrias y actividades relacionadas	Suministro de equipos y componentes	Combustible, comidas, bebidas	Servicios contratados	Servicios profesionales	Otros servicios	Bienes raíces, edificios	

Retorno para el cliente

Figura 1. Cadena de valor de un destino turístico. Tomado de Jonker (2003)

Las actividades primarias, tienen que ver con la producción y entrega del bien o el servicio, involucran promoción, empaque y entrega. Fabricius (2001), citado en Jonker (2003), agrupa las actividades primarias en seis áreas: (1) embalaje del destino y del producto, debido a que el viaje implica atracciones, experiencias, servicios y también productos, así que, es necesario empaquetarlos para hacerlos atractivos; (2) es imperiosa la promoción del destino directamente al consumidor o a través de intermediarios; (3) la distribución y venta de un producto turístico requiere el acceso del consumidor a las oportunidades de viaje a través de canales apropiados; (4) en cuanto a la logística de entrada y salida, tiene que ver con la facilidad y celeridad de acceso al destino; (5) en las operaciones y servicios de destino, se engloba la totalidad de aspectos de la visita, como transporte, servicios, comida, atracciones, entretenimiento, artesanías, etc.; (6) los cuidados posteriores, consisten en el seguimiento del turista para lograr actitud positiva y lealtad.

Las actividades de soporte o apoyo, contribuyen con la eficiencia y eficacia de las actividades primarias. Fabricius (2001), estableció cinco actividades de apoyo para destinos turísticos: (1) la planificación e infraestructura del destino, influyen la experiencia del turista; (2) como el turismo es un servicio que requiere de interacción personal en el destino, es necesaria la atención al recurso humano; (3) el desarrollo de producto es importante para asegurar el mejoramiento de la oferta del destino turístico; (4) los avances en tecnología y sistemas son esenciales en el turismo y apoyan su cadena de valor; (5) las industrias relacionadas y adquisiciones son requeridas para alojamiento, transporte, comidas, recreación y

entretenimiento y adicionalmente, contribuyen con la prestación de servicios (Jonker, 2003).

Cadena de valor turística Yilmaz (2006)

Yilmaz, presenta la cadena de valor para el turismo como una serie de pasos para generar el producto turístico, en donde el cliente puede tomar un paquete o parte de este, organizarlo autónomamente sin intermediarios. La Figura 2., expone el modelo de cadena de valor turística propuesta por Yilmaz.

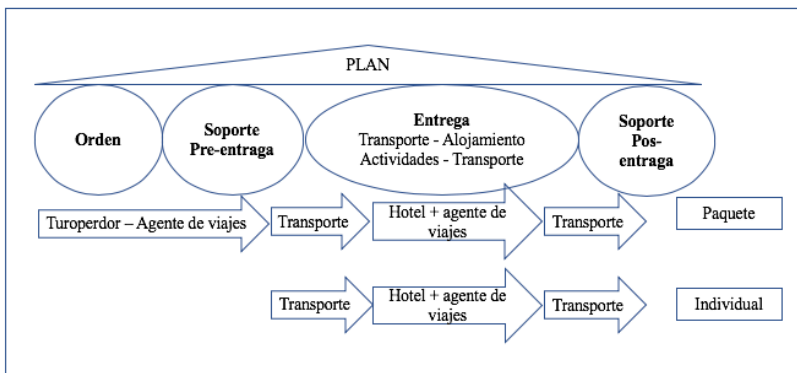


Figura 2 Cadena de valor turística. Tomado de Yilmaz (2006)

En la primera etapa de la cadena, el consumidor compra el producto mediante agencia de viajes, operadores turísticos o individualmente. El operador turístico o agente de viajes, hace los arreglos necesarios para y por el consumidor, con un soporte pre entrega y con actividades como, por ejemplo, tramite de visado, también brinda información detallada sobre el destino y cualquier otra cosa que el consumidor pueda necesitar antes de la

salida. La siguiente etapa es la de entrega, en donde el cliente consume el producto, la tercera etapa, es el soporte posterior a la entrega en el cual se indaga sobre la satisfacción del cliente como retroalimentación para mejorar continuamente.

Cadena de valor Weiermair (2006)

Weiermair (2006), indica que la ventaja de la cadena de valor del turismo, es que ayuda a analizar detalladamente los diversos pasos para generar un producto turístico, con todos los proveedores de servicios. La Figura 3., señala la cadena de valor propuesta por Weiermair.

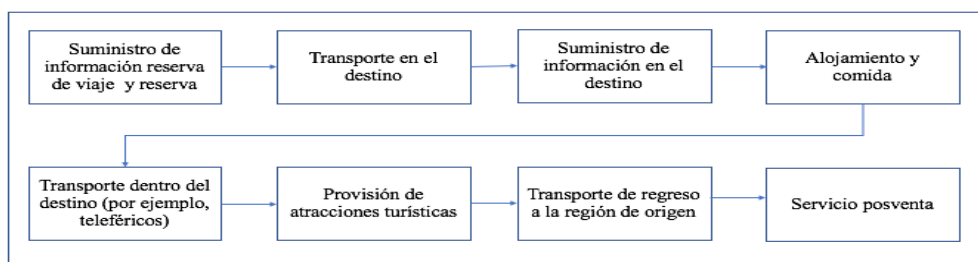


Figura 3. Cadena de valor turística. Tomado de Weiermair (2006)

La primera etapa de la cadena de valor, que es la provisión de información y reserva, varía con el tipo de producto turístico y la complejidad de la información de viaje, en esta etapa, son de gran apoyo los sistemas de información y comunicación con sistemas de reserva y visualización de los atributos del destino y servicios; el alojamiento y alimentación en el destino (Weiermair, 2006).

LA CADENA DE VALOR DE DESTINOS TURÍSTICOS

El segundo eslabón de la cadena, es el transporte, cuando el turista ya se encuentra en el destino turístico; en tercer lugar, el suministro de información en el destino; también el alojamiento, transporte, diversos servicios y atracciones; después, el turista regresa a su lugar de origen para lo cual requiere transporte y finalmente, el servicio postventa.

La cadena de valor propuesta por Weiermair (2006), articula las necesidades del turista en una gama de diversos servicios, también prevé que el consumo de estos servicios tiene un orden, así, los destinos que poseen variedad de proveedores podrán generar mayor valor para los turistas, además mayor rotación y valor que los destinos con menos servicios ofertados (Hjalager, Tervo-kankare, & Tuohino, 2016).

Cadena de valor turística de Mwesiumo & Halpern (2016)

Mwesiumo & Halpern (2016), definen la cadena de valor del turismo como conjunto vertical de agentes que colaboran para satisfacer las necesidades de los turistas; hay actores primarios y secundarios. Los actores primarios corresponden a empresas o personas que entregan una parte o todo el producto turístico; los actores secundarios brindan servicios para facilitar actividades que realizan los actores primarios, como sitios web, redes sociales, instituciones gubernamentales, asociaciones comerciales, entre otras (Mwesiumo & Halpern, 2016). La Figura 4., muestra la cadena de valor de Mwesiumo & Halpern (2016).

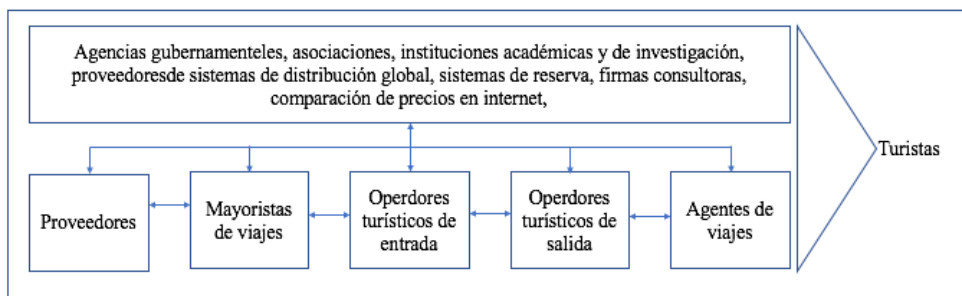


Figura 4. Cadena de valor turística. Tomado de Mwesiumo & Halpern (2016)

En la cadena de valor del turismo, se presentan interacciones directas entre todos los actores secundarios y primarios; también entre actores primarios.

Cadena de valor de Zhao et al., (2009)

La cadena de valor del turismo consiste en el suministro de productos turísticos desde los proveedores a turistas - consumidores, es un arreglo de bienes y servicios ofrecidos en la actividad turística, intermediarios turísticos (que pueden ser tradicionales que comercian de manera electrónica) y clientes, de esta manera, recursos adecuados para el turismo, productos turísticos, canales de comercialización y turistas componen la cadena de transmisión del valor de la industria del turismo; cada uno de los subsectores agrega valor para ser consumido o realizado por los clientes (Zhao et al., 2009). En la Figura 5., se expone la cadena de valor para el turismo propuesta por Zhao.

LA CADENA DE VALOR DE DESTINOS TURÍSTICOS

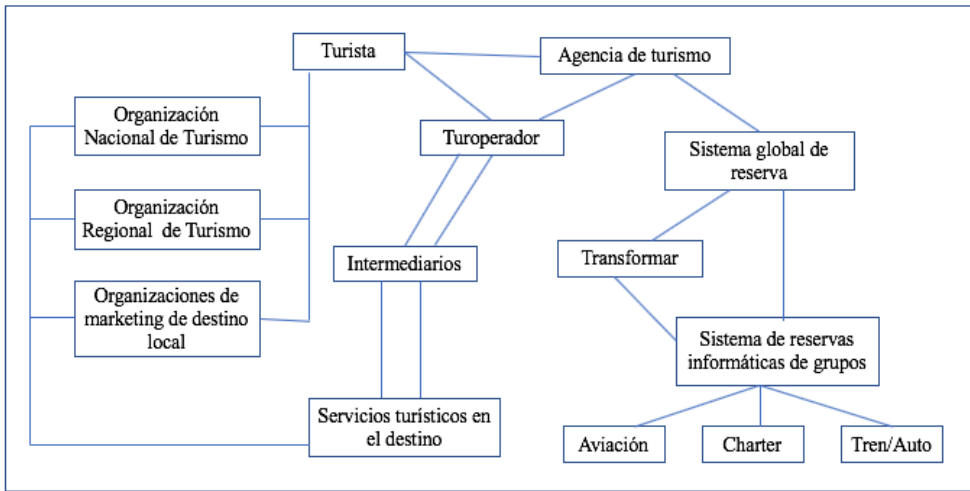


Figura 5. Cadena de valor turística. Tomado de Zhao et al., (2009)

Las actividades turísticas requieren de la coordinación entre turistas, agentes de turismo, ventas al por mayor, intermediarios, agentes de turismo y operadores locales; los bloques ubicados a la derecha de la Figura 5, son instituciones turísticas de destino que suministran la información del destino, las demás, son instituciones independientes de turismo que se ocupan de los productos turísticos (Zhao et al., 2009).

La cadena de valor global del turismo de Schamp (2007)

Schamp (2007), analiza la cadena global del turismo (integra varios agentes de diversos países), como una cadena que provee paquetes turísticos; la ubicación del destino es una dimensión de la cadena de valor y del producto turístico, así, la cadena de valor de un paquete turístico específico, debe tener un (o algunos) destino específico. La Figura 6., muestra los nodos de la red global, el operador turístico es una especie de

diseñador del paquete turístico combinando diferentes formas de acceso al cliente final, en el lado del mercado con otras formas de combinar servicios parciales en el lado de la oferta, para formar el producto, un paquete turístico especial.

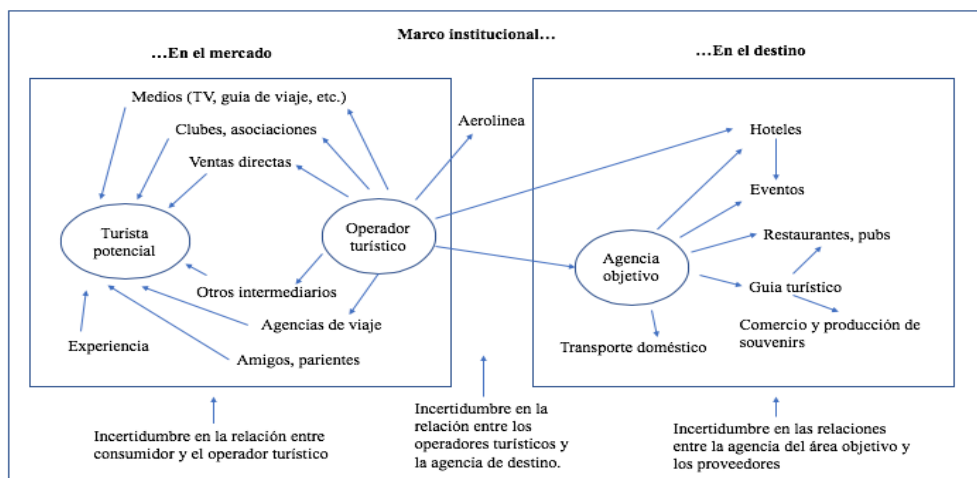


Figura 6. La cadena de valor internacional en turismo de paquetes y sus nodos. Tomado de Schamp (2007)

En esta cadena se contemplan varias incertidumbres, el cliente no conoce la calidad del paquete turístico antes de comenzar el viaje, para los organizadores de paquetes turísticos internacionales, la incertidumbre se eleva debido a que pueden existir al menos dos sistemas legales diferentes sin que haya instituciones vinculantes (Schamp, 2007).

La cadena de valor de un destino turístico de Pulido y López (2013)

Pulido y López (2013), reconocen inconvenientes en la aplicación del concepto de sostenibilidad en las políticas turísticas de España, para realizar este trabajo, utilizan la cadena de valor turística e identifican los eslabones y *stakeholders*, así como sus funciones. La Figura 7., muestra el modelo que comprende nueve eslabones, en tres etapas que constituyen la secuencia adición de valor para un destino (Pulido & López, 2013) .

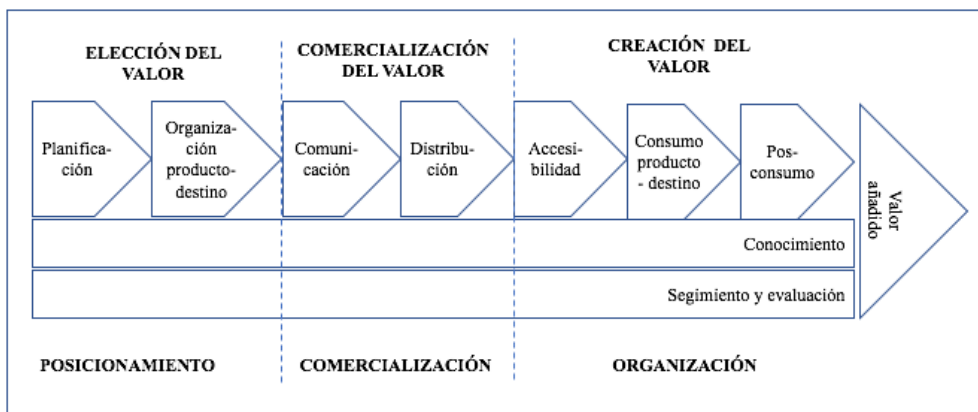


Figura 7. Cadena de valor de un destino turístico. Tomado de Pulido & López (2013)

La planificación comprende la gestión del territorio, planificación de recursos humanos, aspectos legales y financiación; el segundo eslabón, organización del producto -destino, brinda un diagnóstico sobre la configuración de los destinos turísticos y acciones para organizar integralmente productos y servicios; en el eslabón de comunicación, es claro que una buena estrategia de comunicación contribuye con el

desarrollo del destino turístico, la realidad del destino debe concordar con la imagen que es proyectada (Pulido & López, 2013).

El eslabón de distribución – comercialización, conecta la oferta con la demanda, en el turismo son muy importantes los intermediarios y como es bien conocido, las tecnologías de información y comunicación han modificado la intermediación entre oferta y demanda; el siguiente eslabón es el acceso al destino – transporte, que constituye un sistema con múltiples actores que garantizan la movilidad de los turistas; en cuanto al eslabón de consumo, los clientes son más sensibles al valor que pagan por su dinero, así que comparan la cantidad entregada con los servicios recibidos; finalmente, el post-consumo, que indica que la decisión de compra se extiende más allá del consumo, que se deriva de las experiencias de los turistas durante la etapa de consumo (Pulido-Fernández & López-Sánchez, 2016).

Actores de la cadena de valor turística tradicional - Lao & Hu
(2007)

Lao y Hu (2007), definen la cadena de valor de la industria turística como una sucesión de actividades transferidas desde el proveedor al consumidor, que se muestra la Figura 8.; la cadena, generalmente está constituida por un proveedor de productos turísticos, un intermediario de productos turísticos y un consumidor final.

En la industria del turismo, los clientes o turistas se encuentran geográficamente alejados del destino turístico y de los proveedores de servicios, de tal manera, que para obtener información sobre los clientes y hacer contacto con ellos, en la cadena de valor intervienen mediadores o intermediarios, que en la forma más sencilla de la cadena incluye al proveedor de servicios, administrador del recorrido entrante, el administrador del recorrido saliente y el agente de viajes nacional (Homayooni & Faed, 2010).

Lao y Hu (2007), definen la cadena de valor del turismo como una serie de acciones que transfieren valor del proveedor al consumidor, la cadena está integrada por proveedores de productos turísticos, intermediarios y consumidores. De acuerdo con Romero y Tejada (2011), y Kaplinsky y Morris (2001), citados en Song et al., (2013), en términos generales, los actores de una cadena de valor turística pueden clasificarse en cuatro niveles: planificadores o diseñadores del producto turístico básico, proveedores de productos y servicios, intermediarios turísticos y turistas.

Los **planificadores o diseñadores del producto turístico**, cumplen funciones de formulación de políticas y planificación del destino turístico, diseñan productos y servicios turísticos que incluyen atracciones, alojamiento, restaurantes, bares, tiendas de recuerdos, transporte, etc., que pueden ser operados por gobiernos, contratistas o residentes locales, que ofrecen productos directa o indirectamente mediante intermediarios (Song et al., 2013).

Los **proveedores de servicio del destino o finales**, son organizaciones que gestionan las interacciones y experiencias de los turistas con cada

LA CADENA DE VALOR DE DESTINOS TURÍSTICOS

atracción turística (Wynne, Berthon, Pitt, Ewing, & Napoli, 2001). Son los proveedores y productores de productos y servicios turísticos como operadores de hoteles y pensiones, restaurantes, refugios, parques, teatros, museos, rafting, visitas a patrimonio natural y cultural, transporte en el destino, tiendas de recuerdos, bares, compañías de alquiler de vehículos, etc. (Wynne et al., 2001; Daly & Gereffi, 2018; Homayooni & Faed, 2010).

Habitualmente, los proveedores de servicios finales son pequeñas empresas con estrecha infraestructura tecnológica, escasos recursos monetarios e insuficiente experiencia en marketing; cubren pocas necesidades de vacaciones de un turista, atienden necesidades de locales y de extranjeros; individualmente (cada empresa), generalmente, se quedan con una pequeña parte de las ganancias de la operación turística, aunque con la llegada de internet, han conseguido contactar directamente con el cliente y en muchos de los casos mejorar sus ingresos, al eliminar a los intermediarios (Wynne et al., 2001).

Los **intermediarios**: la intermediación turística se define como la actividad realizada por los intermediarios turísticos, que consiste en facilitar el contacto entre dos partes (Song et al., 2013). Los intermediarios tienen tres funciones: generan, facilitan y aceleran el encuentro entre compradores y proveedores, reestructurando la información de ambos para lograr acuerdos y restringir incertidumbre; disminuyen costos de difusión mediante re-uso y asimilación de negocios eficientes (Homayooni & Faed, 2010). Las agencias de viajes se dividen principalmente en dos categorías: agentes de viajes salientes y agentes de viajes entrantes. Las agencias de

viajes salientes, están en los países que generan turismo, mientras que las agencias de viajes entrantes se encuentran en el destino (Song et al., 2013).

Los **operadores turísticos receptivos** (*IBTO inboard tour operator*), normalmente son pequeñas y medianas empresas, que tienen amplio conocimiento del destino turístico, costumbres y cultura, porque están ubicadas en el destino, así, reducen costos de búsqueda para otros jugadores que hacen parte de la cadena de valor, también facilitan transacciones entre proveedores turísticos y operadores de salida; igualmente, ordenan, organizan y ajustan diversas actividades en un solo recorrido (Homayooni & Faed, 2010). Estos intermediarios pueden vender a otros intermediarios de distribución de otros lugares o países; estos agentes dependen, en numerosos casos, de los operadores turísticos globales que pueden proporcionar la mayoría de los clientes (Daly & Gereffi, 2018).

Los IBTO, normalmente se especializan en un segmento y en una región específica, sus actividades comprenden aspectos físicos y de información, estos agentes son necesarios porque los turistas, especialmente extranjeros, no tienen conocimiento de costumbres y del mercado local para organizar itinerarios por sí mismos, razón por la cual, debe haber una organización en el país o lugar anfitrión, que garantice el funcionamiento del viaje para el turista (Wynne et al., 2001).

El operador turístico de salida (*OBTO Outboard tour operator*), proponen viajes en paquetes a otros lugares o países destino, por lo general, son empresas con fortalezas en marketing, sus funciones en la cadena son: facilitar información a la medida para clientes, contactar operadores de

LA CADENA DE VALOR DE DESTINOS TURÍSTICOS

proveedoras de servicios a mejorar estándares de calidad, obtener certificaciones, mejorar atención, limpieza, acceso, sistemas de reserva, etc.; la estrategia de multiplicación hace referencia a la ampliación y diversidad de ofertas para diversos grupos objetivo para expandir la permanencia de turistas y la estrategia de coordinación horizontal, se ocupa de conseguir vínculos eficientes en todos los procesos; la coordinación horizontal está integrada en las estructuras de colaboración que generalmente se encuentran en los destinos, con secuencias de consumo que con buenos proveedores de servicio y productos bien diseñados, pueden aumentar ventas e ingresos, incluso si a los clientes se les ofrecen precios o beneficios suplementarios, con la posibilidad de ventas adicionales no para las empresas individualmente, sino también para el destino en su conjunto (Song et al., 2013).

en mercados (Mitchell, 2012). La cadena de valor contiene una sucesión de pasos para producir un bien, desde su inexistencia hasta su consumo final (Barham, 2007), una cadena de valor implica repetitividad en cuanto a interacciones y vínculos entre diferentes actividades y actores (Tejada, Santos, & Guzmán, 2010).

Las contribuciones sobre cadena de valor para un destino turístico no son numerosas, además, es conveniente comprender la cadena de valor aplicada a casos específicos. Poon en 1993, expone la cadena de valor para una empresa de turismo, Fabricious en 2001, propone un modelo de cadena de valor para un destino turístico, teniendo como foco la experiencia del consumidor en el destino; de manera similar Yilmaz (2006), indica que la cadena de valor se constituye de pasos para lograr un producto turístico que el turista compra como un paquete o lo puede organizar por sí mismo; Weiermair (2006), establece la secuencia de la cadena de valor como pasos en los que incurren los clientes, para lograr un producto turístico.

Mwesiumo & Halpern (2016), se enfocan en el conjunto de actores que se apoyan para satisfacer las necesidades de los turistas; Zhao et al., (2009), también se centran en los agentes que contribuyen en la transferencia de valor que es consumido por los turistas; Schamp (2007), analiza la cadena o red global de turismo, que integra varios países en donde estudia los dos lados del mercado oferta y demanda; entretanto, Pulido y López (2013), identificaron en la cadena de valor, eslabones y agentes interesados, también sus funciones; Lao y Hu (2007), definen la cadena de valor del turismo mostrando actividades de actores, básicamente productores, intermediarios y consumidores.

LA CADENA DE VALOR DE DESTINOS TURÍSTICOS

Cualquier producto turístico puede ser visto como una cadena de etapas de producción, donde son adicionados recursos materiales e inmateriales, que agregan valor al producto final, la producción puede tener lugar en una sola empresa, desde el comienzo hasta la entrega, o puede ser producida por varios actores (Hjalager et al., 2016). En turismo, numerosos actores ofrecen servicios y productos de manera conjunta, así cada nodo de la cadena, afecta el éxito de los agentes turísticos de manera individual y conjunta, por lo tanto, es necesaria la efectividad en la integración coordinación, cooperación entre agentes (Song et al., 2013). Los clientes del turismo, evalúan las experiencias de viaje en conjunto, de esta manera, tanto buenas como malas experiencias, en cualquier eslabón de la cadena, afectan positiva o negativamente, no solo a la empresa o agente que presto el servicio, afecta a toda la cadena y por supuesto, a todos sus agentes (Yılmaz, 2006).

Desde la década de los años 80, la cadena de valor se ha utilizado en diferentes escalas, como, organizaciones individuales, industrias, sectores y países (Hjalager et al., 2016). En el contexto del turismo, la herramienta de la cadena de valor se comenzó a usar desde inicios de los años noventa. De acuerdo con (Yılmaz, 2006), hay pocos estudios sobre cadena de valor en la industria del turismo en comparación con los estudios realizados para las industrias manufactureras, también observó, que generalmente, los estudios se limitan a un sector, normalmente el hotelero y no examinan el desempeño de la cadena considerando la naturaleza interdependiente de la industria turística; Pulido y Sánchez (2012), dicen que las contribuciones sobre cadena de valor en al ámbito turístico, son limitadas y no siempre

plazoleta se celebra la tradicional fiesta religiosa del Señor de la Columna; la construcción de Santa Clara la Real empieza en 1571, por Santa Clara pasó Sor Francisca Josefa del Castillo y Guevara; a comienzos de siglo XIX, fueron construidas la parroquia Mayor de Santiago desde 1880, catedral de Tunja y Santa Bárbara, también el seminario mayor y el Colegio de Boyacá, primer colegio republicano del país, que fue fundado en 1822 (Medina, 2014).

En 1919, fue construido el parque Bosque de la República, como conmemoración al primer centenario de la Batalla del Puente de Boyacá, en este lugar, en el llamado Paredón de los Mártires, fueron fusilados próceres de la independencia en el año 1816, la zona del parque, al parecer tuvo población indígena; en 1533, se edificó la iglesia de San Laureano en los linderos del Bosque de la República (Medina, 2014). En 1939, se edifica la plaza de mercado de Tunja (hoy centro comercial Plaza Real), en el marco del cuarto centenario de la ciudad; en este mismo año, se cimienta la sede la Normal Superior, durante su construcción, fueron hallados vestigios de la cultura Muisca, entonces, empiezan las investigaciones arqueológicas en Tunja; en la misma zona, en el año 1954, es fundada la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia; el Convento de San Agustín fue emprendido por la comunidad de dominicos, finalmente, los agustinianos lo terminaron en 1604, funcionó como batallón y cárcel hasta 1960, hoy, es una de las biblioteca del Banco de la República (Medina, 2014).

Tunja, tiene iglesias, conventos y casas coloniales. La capital del departamento de Boyacá, es reconocida como una ciudad religiosa, por sus

potencial; además, ya es uno de los ejes de desarrollo económico y social en el que trabajan los gobiernos departamental y municipal, así como por la conveniencia para recolección de información primaria.

El enfoque de la investigación es cualitativo, teniendo como elemento de análisis entrevistas realizadas a agentes de la cadena, con el objetivo de identificar la manera como se realiza la actividad turística en la ciudad de Tunja, así como el criterio de los diferentes actores y eslabones de la cadena turística. Las entrevistas fueron en profundidad con guía, con preguntas abiertas, se hicieron de manera personal, aplicando proceso inductivo. Además, se usaron procesos deductivos, debido a que inicialmente se definió el objeto o fenómeno que se quiere conocer, peculiaridades de la actividad turística en el caso Tunja, partiendo de la cadena de valor como instrumento para su descripción.

El enfoque cualitativo fue escogido porque permite comprender el significado, que para los individuos – agentes, tienen las funciones de cada eslabón de la cadena y sus actividades de apoyo, los datos se recolectan en torno a los participantes y el análisis de datos se edifica de manera inductiva, haciendo interpretaciones acerca del significado de los datos obtenidos (Creswell, 2014). De acuerdo con Creswell (2014), el caso de estudio constituye un tipo de diseño en el enfoque cualitativo que describe y analiza datos por temas o problemas, en el contexto específico estudiado, en este caso Tunja, así que no se pretende generalizar a destinos turísticos o empresas turísticas.

LA CADENA DE VALOR DE DESTINOS TURÍSTICOS

El alcance de este trabajo es exploratorio, ya que el objetivo es el análisis de un tema que no está ampliamente estudiado (Hernández, Fenández, & Baptista, 2006), ya que la cadena de valor para destinos turísticos no se ha trabajado de manera amplia, por otra parte, el diagnóstico del turismo en la ciudad de Tunja, al parecer, tampoco ha sido construido de manera suficiente.

El objetivo de este trabajo, es presentar un esquema o modelo de cadena de valor para destinos turísticos, describir sus componentes o eslabones, así como sus actores, a través del caso Tunja: Actividades primarias (diseño de producto, marketing, logística de entrada, operación, logística de salida y servicios posventa) y actividades de apoyo (planificación e infraestructura del destino turístico, recurso humano y tecnología).

Instrumentos de recolección de la información: La información primaria se recolectó mediante entrevistas, cuya guía fue establecida con preguntas abiertas que indagaron en primer término, en el caso de empresas, sobre sus características; también fueron identificados los tipos de agentes: gobierno, turistas, empresas y habitantes de la ciudad. Las siguientes secciones del instrumento, indagaron sobre cada eslabón de la cadena de valor y sus conexiones. Las preguntas de la entrevista se obtuvieron a través de la revisión de estudios de diagnóstico y la revisión de literatura presentada en este trabajo.

La guía de entrevista fue evaluada y avalada por funcionarios de la Secretaría de Cultura y Turismo de Boyacá, en la que inicialmente fueron realizadas (16) entrevistas como piloto a participantes de todos los agentes

de la cadena. Las entrevistas se grabaron digitalmente y posteriormente se transcribieron, después fueron revisadas, evaluadas e interpretadas.

Fuentes de información: La información primaria se obtuvo a través de entrevistas personales y se usaron fuentes secundarias, como las bases de datos académicas. Las entrevistas fueron realizadas a empresarios, instituciones del gobierno de Tunja y Secretaría de Turismo del departamento, habitantes y turistas. En total, se hicieron 131 entrevistas, repartidas así: 3 a gobierno, 47 entrevistas a habitantes de la ciudad, 54 a empresas involucradas en el turismo como hoteles, bares y restaurantes. Los entrevistados fueron seleccionados de manera aleatoria, partiendo de los registros obtenidos de la Cámara de Comercio de Tunja y se hicieron 27 entrevistas a turistas que se encontraban hospedados en diferentes hoteles.

Las muestras son de tipo cualitativo, muestreo no probabilístico, criterios del investigador:

Agente gobierno: para este actor se tuvo en cuenta a funcionarios de alcaldía y se realizó a la Secretaria de Turismo del departamento.

Agente habitante de la ciudad: personas que viven en Tunja por varios años.

Agente empresarios: La Cámara de Comercio de Tunja, suministró registros de empresas dedicadas a subsectores del turismo; se logró obtener información de negocios de comida, hoteles, bares y agencias de viajes.

Agente turista: Los turistas fueron localizados en hoteles y en algunas atracciones.

LA CADENA DE VALOR DE DESTINOS TURÍSTICOS

La guía de entrevista contempló preguntas abiertas sobre las actividades primarias y secundarias de la cadena de valor turística en Tunja. La primera parte recopiló información sobre la empresa y actividad turística, tiempo de funcionamiento y gerencia o administración. El segundo fragmento de la entrevista, indagó sobre las actividades primarias de la cadena de valor, como productos existentes, diseño de productos, productos y rutas turísticas ofrecidas, conocimiento sobre actividades de marketing para promoción de Tunja como destino turístico, publicidad y marketing que realiza la empresa y medios utilizados para el mismo, como participación en ferias y actividades de promoción del destinos y de servicios de la empresa; procesos de entrada y salida de turistas, los medios y recursos para llegar a Tunja y para retornar a sus lugares de origen; explicación de los procesos de operaciones de servicio de las empresas para comprender actividades y conexiones o alianzas con otras organizaciones y la existencia de servicio posventa y su funcionamiento.

Sobre actividades de apoyo, la guía de entrevista contempló preguntas acerca de la planificación del destino, a funcionarios gubernamentales, empresarios y turistas, se les consultó sobre su percepción relacionada con la planificación del destino; sobre las vías de acceso y su estado, su percepción de la señalización y en general, sobre infraestructura para el turismo. A los empresarios, se les preguntó sobre la manera de gestionar su recuso humano, si tienen sistema de gestión de personal y competencias del mismo; además, aspectos concurrentes con la capacitación e incentivos; los turistas hablaron sobre la percepción del servicio prestado y el personal prestador de servicio; finalmente, sobre el uso y facilidades de tecnologías

de información y comunicación, su uso, recursos y dificultades para los agentes de la cadena de valor.

RESULTADOS

En principio, una cadena de valor es un conjunto de actividades en las que la empresa o unidad económica trabaja para abastecer a uno o varios mercados de un producto o servicio valioso (Abdullah et al., 2019). Porter, consideró que el valor y el beneficio proporcionado por el producto, se genera a través de una serie de actividades que agregan valor (Lao & Hu, 2007); las actividades se dividen en primarias y de apoyo. Las actividades primarias, agregan valor directamente al producto o servicio y las actividades de apoyo, dan soporte a las primarias. La cadena de valor propone explorar sistemáticamente las actividades realizadas en la producción, así como sus interacciones (Tejada & Liñán, 2008).

En el trabajo de Porter, sobre la cadena de valor, se realiza un análisis a nivel micro; este se enfoca en las capacidades de las unidades empresariales, no obstante, la cadena del valor del turismo se fundamenta en esfuerzos de cooperación entre empresas; adicionalmente, la producción y consumos de servicios turísticos son simultáneos, a diferencia de las empresas de manufactura, que realizan un proceso completo de producción que es separado del consumo (Zhou, Xu, & Zhou, 2016).

Una cadena de valor se constituye de varias empresas que trabajan mancomunadamente con el objeto de agregar valor y entregar un producto o servicio a clientes en determinado mercado. En la industria turística,

diferentes empresas asumen variadas funciones que agregan valor (Lao & Hu, 2007). Específicamente, el turismo se integra por un conjunto de instituciones públicas y privadas que facilitan los viajes y actividades de las personas que se desplazan lejos de su hogar (Jonker, 2003).

De acuerdo con Palmer et al, (1995), citado en Yunpeng et al. (2011), es necesario establecer alianzas para la comercialización de destinos turísticos, porque los recursos individuales (de cada empresa) son limitados, así, la unidad empresarial no puede ejercer, por medio del marketing, la influencia requerida sobre el comportamiento de clientes potenciales, lo cual puede ser posible con trabajo conjunto; otra razón para la ejercer la colaboración, es que los empresarios e interesados comprenden que una relación de interdependencia es más útil para cumplir con los objetivos y metas individuales.

A continuación, se explica la cadena del valor del turismo, que tiene en cuenta la revisión de literatura expresada en el apartado de fundamentación teórica.

De acuerdo con Zhao et al. (2009) citado en Pulido & Sánchez (2012), la cadena de valor del turismo consiste en la transferencia de productos turísticos de proveedores a consumidores, comúnmente a través de intermediarios turísticos que pueden ser tradicionales o de comercio electrónico. La cadena de valor turística propone integrar los diferentes nodos implicados en el ciclo de vida de viajes de turismo, realizados por consumidores de turismo, que comprenden desde la planificación y el comienzo de los viajes, las permanencias en el destino y los

LA CADENA DE VALOR DE DESTINOS TURÍSTICOS

desplazamientos necesarios hacia el destino y de regreso al país, región o lugar de origen (Ndivo y Cantony, 2016).

Las actividades primarias se relacionan de manera directa con la producción y entrega al consumidor final. Para el caso de la cadena de país, región o lugar valor del turismo, las actividades primarias comprenden servicios en el destino visitado, transporte desde y hacia este, marketing, ventas al por mayor y al detal y gestión de clientes; las actividades de soporte abarcan infraestructura empresarial, gestión general, planificación financiera, alianzas estratégicas y control de calidad (Setthachotsombut & Sua-iam, 2020).

Actividades primarias. Las actividades primarias para la cadena de valor de un destino turístico, son en primer lugar, el diseño de productos turísticos, segundo el marketing, logística de entrada; después, operaciones o servicios en el destino turístico, logística de salida de turistas y servicio pos-venta. La Figura 9., muestra la cadena de valor para un destino turístico propuesta en este trabajo.

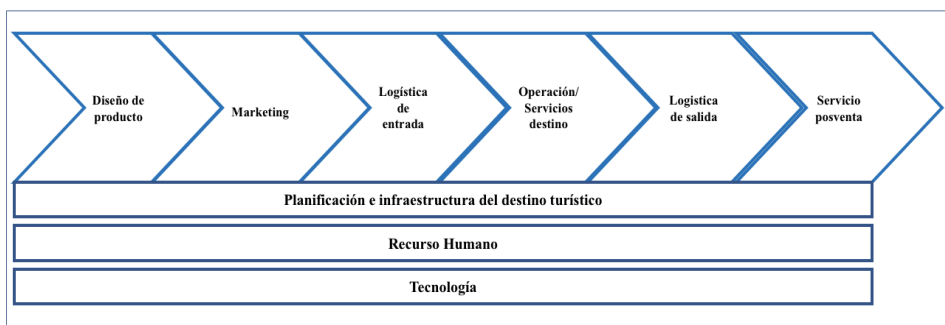


Figura 9. Cadena de valor de un destino turístico

Diseño de producto: de acuerdo con Fabricius (2001), es necesario el establecimiento de rutas e itinerarios de viaje que involucran atracciones, servicios, productos y experiencias que debe ser empaquetados para ofrecerlo como producto turístico, en este eslabón también se realiza la negociación de contratos, comisiones de proveedores y en general, precios de los componentes del producto. Schamp (2007), indica que la ubicación geográfica del destino es una dimensión del producto turístico, así, un paquete turístico puede incluir uno o varios lugares.

Marketing: el mercadeo se refiere a actividades que incumben a las diversas formas en las que los clientes pueden comprar el producto, supone tareas de promoción, publicidad, canales de distribución, fuerza de ventas, precio y relaciones públicas (Porter, 1985). Es necesario hacer marketing de destinos turísticos a través de publicidad, promoción en medios de comunicación, campañas publicitarias, ferias comerciales, etc.

Este eslabón es llamado por Pulido-Fernández & López-Sánchez (2006), *eslabón de distribución y comercialización*, que conecta la oferta con la demanda; en el turismo, son muy importantes los intermediarios y como es bien conocido, las tecnologías de información y comunicación han modificado la intermediación entre oferta y demanda, generando una trascendental transformación en la comunicación con el cliente.

Weiermair (2006), indica que la primera etapa de la cadena de valor del turismo es el suministro de información y reserva de viaje; sin embargo, en este caso, pensamos que en primer lugar esta el diseño de producto

LA CADENA DE VALOR DE DESTINOS TURÍSTICOS

turístico, de esta manera existen, de manera más tangible y planificada servicios o productos turísticos a los cuales se les realiza marketing.

La información sobre el destino, atracciones y reserva, varía con el tipo de producto turístico y la complejidad de la información de viaje, es claro, que la tecnología de información y comunicación provee gran ayuda con sistemas de reserva y visualización de las características del destino y sus servicios (Weiermair, 2006).

Logística de entrada: tiene que ver con la simplicidad, comodidad y diligencia del ingreso al destino turístico, como servicios aeroportuarios y de transporte aéreo, marítimo y terrestre (servicios de abordaje de pasajeros, servicios relacionados con el equipaje, etc.), servicios de emigración e inmigración y seguridad. Es un sistema que garantiza la movilidad de los turistas hacia el destino (Pulido-Fernández & López-Sánchez, 2016).

Operaciones/servicios en el destino: de acuerdo con Porter (1985), las operaciones son actividades que se interesan en la conversión de insumos en el producto final, se trata de actividades alusivas a la provisión del servicio, mejoramiento y mantenimiento del valor del producto. Los servicios del destino comprenden todos los aspectos de la estadía en el destino, como el transporte en el destino, comida, atracciones, entretenimiento, productos, souvenirs, alojamiento, paisajes, cultura, interacción con residentes, etc.

En este eslabón se produce y consume la mayor parte del producto turístico. Es la etapa en que los clientes son más sensibles al valor que

pagan por su dinero, entonces, comparan la cantidad de dinero entregada con los servicios recibidos (Pulido-Fernández & López-Sánchez, 2016) y la satisfacción obtenida.

Logística de salida: responde a la necesidad de regreso de los turistas a su lugar de origen, debería ser un sistema cómodo y rápido, igual que en logística de entrada, son importantes los servicios aeroportuarios y de transporte aéreo, marítimo y terrestre, servicios de abordaje, servicios relacionados con equipajes, etc., servicios de emigración, seguridad.

Servicio posventa: Fabricius (2001), involucra posventa, que consiste en el seguimiento del turista después del regreso a su hogar, después de vacacionar, con el objeto de conseguir actitud positiva, nuevas compras y lealtad. Se presta atención a tareas de seguimiento y comentarios de los clientes, de la industria, gestión de información, constituye también un mecanismo de retroalimentación del sistema turístico. El eslabón de post-consumo, muestra que la decisión de compra se amplía después del consumo y desciende de las experiencias de los clientes durante el consumo (Pulido-Fernández & López-Sánchez, 2016).

Para Porter (1986), las actividades de apoyo son compras, desarrollo tecnológico, recurso humano e infraestructura. Para la cadena de valor de un destino turístico, igualmente son actividades de apoyo el recurso humano, la tecnología y la infraestructura del destino.

Fabricius (2001), señala que, la **infraestructura y planificación** con que cuenta el destino turístico, influyen la experiencia del turista. Una

LA CADENA DE VALOR DE DESTINOS TURÍSTICOS

mejor infraestructura hace que la prestación de servicios turísticos sea más fluida, ya que facilita e incrementa la comodidad y satisfacción de los clientes. La planificación del destino incluye su gestión financiera, gestión de calidad, contabilidad, gobierno y reglamentación.

Igualmente (Fabricius, 2001), incluye en la infraestructura y planificación del destino el sistema de transporte público, puertos, aeropuertos, caminos, carreteras, vías, estaciones ferreas, infraestructura de telecomunicaciones, agua, electricidad, parques, etc.; la planificación, diseño, distribución y uso del suelo; gestión de seguridad; señalización vial, redes de información, asociaciones, alianzas, fusiones, adquisiciones, coordinación institucional y regulación empresarial.

Recurso humano: numerosas actividades incorporadas en el turismo, son intensivas en mano de obra, es decir, el cliente experimenta una considerable interacción con el personal de servicio. Es claro que el recurso humano soporta de manera fundamental la prestación de servicios turísticos e influencia la percepción y satisfacción del cliente sobre los servicios del destino y el destino turístico como un todo. El recurso humano de servicios turísticos debe ser formado en competencias de servicio al cliente, comunicación, idiomas, entre otras, con incentivos orientados a la consecución de objetivos.

Tecnología: el desarrollo de tecnología dura y blanda, contribuye con la cadena de valor turística, es así, como modelos de negocio, modelos de gestión, tecnologías de información y comunicación, han cambiado la forma de operar y han ampliado la industria turística en todo el planeta. El desarrollo tecnológico presenta diversas formas, como investigación

básica, diseño de productos, equipos, procesos, sistemas de gestión, inteligencia competitiva y de mercados, sistemas de información y comunicación, bases de datos, etc.

La cadena de valor del turismo consiste en una serie de procesos, a través de los cuales el producto turístico es transferido del proveedor al consumidor (Dai, Liu, & Han, 2010), entonces, en la cadena de valor participan diversos agentes, además de clientes y proveedores de servicio están los intermediarios, agencias de viajes, autoridades de planificación, etc. Los agentes, generalmente, tienen conflictos de intereses y aplican herramientas y criterios disimiles en gestión (Pulido & Sánchez, 2012), por eso, entre otras razones, es que el constructo de la cadena de valor turística, abriga una realidad compleja (Bueno, Urbistondo, & Alcázar, 2020).

Posteriormente, son presentados los resultados del trabajo de campo, las entrevistas realizadas a los diferentes actores o agentes que participan en la cadena de valor turística de la ciudad de Tunja, así, se despliega una evaluación y estado de la cadena de valor, como caso para modelar el esquema de cadena de valor propuesto en este trabajo.

Actividades primarias

Diseño de productos. La información permitió observar que no hay esfuerzos en diseño de producto turístico en la ciudad de Tunja, tampoco existen itinerarios turísticos con visitas a atractivos turísticos de la ciudad, debido probablemente, a la poca afluencia de turistas y a que ni para los habitantes ni los empresarios Tunja, representa una ciudad turística, los sitios con potencial se encuentran cerrados la mayor parte del tiempo o abandonados sin mantenimiento adecuado.

POP, no obstante, estos esfuerzos son realizados de manera individual y no de manera coordinada, pensando a Tunja como destino turístico.

La inexistencia de productos turísticos diseñados de acuerdo con las sinergias que pueden lograr los activos turísticos de la ciudad, y el análisis del mercado y segmentos a los cuales se pueden dirigir hace que las actividades de marketing sean limitadas y desconcertadas y desconectadas. Es necesario que, en primer lugar, se diseñen productos - servicios turísticos para Tunja, para que posteriormente, puedan ser promocionados.

Los lugares o puntos en los que se ofrece información sobre atractivos turísticos son casi desconocidos, es decir, ni la población ni los turistas, ni los empresarios saben en qué lugar se les puede brindar información sobre sitios de interés. Alguna información es proveída en la Secretaria de Turismo de Boyacá, en la Casa del Fundador y en hoteles como el Hunza y Plaza Muisca.

Por otra parte, la información ofrecida es escasa y poco sistemática; adicionalment, las personas que eventualmente informan sobre turismo en Tunja, no conocen suficientemente los lugares de interés y las razones por las cuales pueden ser de interés para un turista. La promoción de lugares turísticos de Tunja por la web es escasa, los negocios hoteleros y de comida, normalmente no cuentan con portales web, pero, los hoteles se promocionan en metabuscadores como *Booking*, *Trivago*, *Expedia*, *Despegar*, etc.

Las ferias turísticas constituyen una de las maneras de publicitar destinos turísticos y atractivos, el departamento de Boyacá participa en la vitrina turística anual de ANATO (Asociación Nacional de Agencias de

Venezuela, que han hecho de la ciudad, un lugar inseguro; asimismo, indican que inmuebles localizados en el centro histórico y otros lugares, están abandonados y no han recibido mantenimiento por los propietarios, y los cuales se convierten en viviendas temporales para habitantes de la calle y migrantes venezolanos.

Operación/servicios en el destino. En relación con los servicios de alojamiento, la ciudad tiene en este momento, un adecuado número de hoteles, de acuerdo con la demanda, incluso, como es común en este negocio, la infraestructura de servicios hoteleros normalmente la capacidad no recibe un alto porcentaje de uso. Hay también hostales, apartamentos y casas con diversos precios, asequibles a todos los clientes.

Se hizo evidente que la oferta de hospedaje es más que suficiente para la demanda de los últimos años y la actual, la cual no es alta, razón por la que generalmente la demanda no desborda la oferta. La ciudad tiene hoteles que ofrecen arquitectura colonial y otros con arquitectura contemporánea. Los hoteles, entre otros subsectores del turismo, han demostrando deficiencia en el uso de tecnologías de la información aplicadas a los negocios.

Los negocios de hotelería y hospedaje de Tunja, presentan exiguos sistemas de gestión de calidad, también para los casos de servicios de atención al turista. La ciudad todavía muestra defectos e insuficiencia en cuanto a actividades recreativas para la población y por supuesto, para la atención del turismo. La oferta de centros comerciales ha mejorado, estos establecimientos ofrecen comercio, actividades culturales, cines,

implementación de estrategias de mejoramiento del servicio y servicio posventa son esenciales.

Las empresas proveedoras de servicios de turismo de Tunja, no realizan seguimiento de la satisfacción del cliente después de prestados los servicios, tampoco tienen sistemas de información para la gestión de relaciones con el cliente, mucho menos, existe un sistema de información para Tunja, como destino turístico. La obtención de información sobre los servicios y sus encadenamientos permitiría la toma de decisiones en torno al mejoramiento de los servicios de las empresas y de todo el destino.

La Gobernación de Boyacá, ha venido realizando esfuerzos para promocionar los destinos del departamento, en este contexto, el sistema de información de turismo y las tecnologías de información y comunicación, son de amplia utilidad en la construcción de cifras y estadísticas sobre turismo y la calificación de servicios que permitirían tomar decisiones de inversión en turismo y políticas públicas que lo promuevan.

Actividades de apoyo

Planificación del destino e infraestructura. En infraestructura para el turismo, las vías de acceso para llegada y salida del destino, constituyen uno de los factores clave, que determinan el volumen de visitas. La principal vía de arribo a Tunja, es la doble calzada que conecta a Bogotá con Tunja y Sogamoso, la cual no atraviesa la ciudad, sino que la cruza de manera tangencial, a pesar de contar con transporte que proviene desde Bogotá y atraviesa la ciudad, teniendo en cuenta que muchos habitantes de Tunja y otras ciudades que se desplazan constantemente desde y hacia Bogotá, Paipa, Duitama y Sogamoso por motivos de trabajo o familiares.

La ciudad tiene ciertos atractivos coloniales y precolombinos que convocan a un turismo religioso y cultural, la mayoría de los turistas van de paso por Tunja, y cuando se interesan en visitar iglesias, casas y monumentos muiscas, indican que son difíciles de hallar, pues, la señalización es precaria, la infraestructura, turística es deficiente, hay escasas actividades que realizar; adicionalmente; la preparación del recurso humano que participa en turismo y la de la población (capacitación sobre potencial turístico de la ciudad y conocimiento de monumentos y lugares para visitas turísticas) son precarias.

Los servicios públicos de aseo, agua, alcantarillado, energía y recolección de basuras, son aceptables, cuenta con cobertura en la mayor parte de la ciudad; sin embargo, los empresarios aducen que la tarifa de los servicios es alta, especialmente el agua que al parecer, en Tunja, es uno de los servicios más costosos del país, los ciudadanos también indican que hace falta regulación para evitar sobre costos, pues estos se ven reflejados en los precios de hotelería y diferentes productos y servicios turísticos, así las cosas, los empresarios son menos competitivos.

La infraestructura de parques en Tunja es escasa, la administración se esfuerza por el mantenimiento y aseo de los mismos, pero las áreas son insuficientes y en ciertas horas son inseguros. Los parques más importantes de Tunja, son el Parque Recreacional, Parque de la Biblioteca y Parque Pinzón, hay parques más pequeños en los diferentes barrios de la ciudad.

El escaso mantenimiento al recurso turístico y cultural, genera que sitios emblemáticos como los Cojines del Zaque y el Bosque de la República,

desarrollo de la región, hasta hoy, al parecer, no se han hecho esfuerzos mínimos ni suficientes para cumplir con estos propósitos.

Aunque existen algunos elementos de plataforma estratégica con la misión y visión de la Secretaría de Turismo de Tunja, no hay planificación estratégica, no hay habilidades ni tácticas que lleven a Tunja al logro de los objetivos, posiblemente, por falta de interés y voluntad de la administración, y por supuesto, por la falta de articulación con el sector privado y la academia.

Pese a que el gobierno departamental, al parecer ha tenido mayor voluntad para apoyar la actividad turística, no ha contado con una buena articulación con el gobierno local, ni el sector privado, en Tunja las empresas relacionadas con el turismo como agencias de viaje, negocios de alimentos, bares, hoteles, entre otros, hacen lo que la intuición de sus gerentes dicta, en oportunidades con beneficios, en otras no; todo sin dirección ni incentivos de políticas públicas.

En relación con la **gestión de recursos humanos**, la ciudad de Tunja, de acuerdo con los turistas entrevistados, tiene muchas personas colaboradoras, que, por lo general, ayudan al turista cuando se les solicita alguna información relacionada con cualquier lugar de la ciudad o fuera de ella. Los turistas consultados también afirman que el servicio al cliente en los alojamientos es aceptable, no obstante, exteriorizan que el personal de los hoteles no tiene conocimiento y no brinda información sobre atracciones culturales y religiosas de Tunja.

Al indagar sobre esta actividad de apoyo de la cadena de valor, conectada con el recurso humano, los empresarios consultados parecen

LA CADENA DE VALOR DE DESTINOS TURÍSTICOS

restar importancia a esta gestión, algunos no comprenden la dependencia entre los objetivos de la empresa y la administración del personal. Los empresarios manifiestan que no contratan o pagan por capacitación para el personal que labora en su empresa, porque la mayoría de los trabajadores son temporales, muchos se pagan por horas, la formalidad del trabajo en este sector es baja.

Los empresarios del sector esperan que los candidatos reclutados cuenten con competencias para el trabajo, sin embargo, parece ser, que la mayoría no tiene claridad sobre las competencias y habilidades que deberían poseer las personas para desempeñar las distintas labores, no asumen la descripción ni el análisis de cargos, así que la selección de personal se lleva a cabo de forma intuitiva.

Los habitantes entrevistados conocen algunas de las atracciones turísticas de Tunja, pero no muestran acuerdo con que la ciudad sea un destino turístico importante en el departamento, los más reconocidos son Villa de Leyva y Paipa. La población no tiene amplio conocimiento sobre la historia de las construcciones coloniales ni de los mitos y leyendas alrededor de lugares sagrados de la cultura muisca.

En el ámbito de la capacitación y entrenamiento al recurso humano, las microempresas, que son la mayoría, no tienen plan de capacitación para sus colaboradores. El Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA y la Cámara de Comercio de Tunja, tienen ofertas de capacitación. Para el caso del SENA, hay ofertas de cursos relacionados con el turismo, en otra seccionales o fuera de Tunja,

al que puede tener acceso la población de la ciudad; además, es una fuente de reclutamiento de personal para las empresas de turismo.

En relación con la Cámara de Comercio, los empresarios indican que es una entidad que no colabora con la promoción empresarial, para ellos, esta entidad se ocupa únicamente de realizar el cobro del registro mercantil y las capacitaciones que brinda no son pertinentes ni coadyuvan al logro de metas de las empresas.

En tecnologías y sistemas de información, los empresarios están utilizando Apps y aplicaciones para promoción de sus productos y servicios; del mismo modo, algunos propietarios de inmuebles interesados en rentarlos por días, hacen uso de estas herramientas para conseguir ingresos mediante el arrendamiento de sus propiedades, actividad que ha ampliado la oferta de alojamiento.

Las tecnologías de la información y la comunicación han catalizado el desarrollo del turismo en todo el planeta y el destino turístico, Tunja, puede hacer uso de las mismas para mejorar su desempeño, un sistema de gestión de información turística para la ciudad, puede contribuir de manera importante en el marketing del destino, es así, como la página de la Alcaldía, link de la Secretaría de Cultura y Turismo, no presentan información sobre atractivos y ofertas turísticas.

DISCUSIÓN

La cadena de valor para destinos turísticos proporciona un marco de referencia para comprender cómo funciona la red de agentes que participan en el suministro de productos turísticos. La unidad de análisis para el caso de la cadena de valor turística, es el destino turístico y el agregado de relaciones entre empresas y agentes. El análisis de la cadena de valor suministra un marco de referencia para comprender los factores dinámicos comprendidos en la creación de valor (Mwesiumo & Halpern, 2016).

Los clientes del turismo avalúan la experiencia de viaje como un conjunto (Yılmaz, 2006), cada eslabón de la cadena, afecta el valor para el cliente; además, del beneficio de los proveedores e intermediarios (Song et al., 2013), entonces la percepción del cliente sobre todas las actividades e interacciones presentes en la cadena de valor, confluyen para que este justiprecie la experiencia turística, cada agente que interviene en la cadena suma o resta en la calificación del desempeño del destino turístico.

El constructo de la cadena de valor abarca los subsistemas o funciones que operan el antes, durante y después de la prestación de un servicio, cada paso u operación adiciona valor comparado con el paso previo (Hjalager et al., 2016, citado en Adiyia & Vanneste, 2018). El éxito de la cadena de valor depende de la gestión, coordinación, cooperación e integración entre las organizaciones e instituciones que la integran, la cadena debería ser

flexible y adaptarse a los continuos cambios tanto en esta, como en su entorno, es así, como el liderazgo en la gestión de la cadena y la optimización de procesos internos son los requisitos necesarios para la adecuada integración y éxito de la cadena (Rudan & Stipanović, 2016).

El gobierno es un jugador importante en esta actividad, se interesa en las interacciones de la cadena de valor del turismo, en el sentido que tiene autoridad y la obligación para intervenir en temas de interés colectivo, como la naturaleza, paisajes y patrimonio de las ciudades y regiones (Adiyia, Stoffelen, Jennes, & Vanneste, 2015).

El primer eslabón de la cadena de valor de un destino turístico, es el diseño del producto, el cual debe satisfacer necesidades y deseos del cliente, puede ser trazado para el turismo en masa o para un mercado especial, lo cual depende de la planificación del destino y de los actores interesados. Un destino turístico existe, gracias a sus ventajas comparativas y competitivas, con potencial turístico, que posee el destino, así puede ser un atractivo natural, cultural o también contar con atractivos creados, como monumentos, museos, etc. Alrededor de el o los atractivos, se generan productos acompañados de infraestructura y servicios complementarios sin los cuales los turistas no pueden acceder al destino.

Un producto turístico constituye una experiencia total, que engloba diversos componentes, incluidas las actitudes y expectativas (Soteriades, 2012). Un producto es desarrollado para satisfacer las necesidades de clientes potenciales, en el turismo se despliegan productos turísticos que deben ser atractivos para los turistas (Xu, 2010). Los destinos dependen de los productos turísticos para motivar a los clientes a realizar la visita, a

LA CADENA DE VALOR DE DESTINOS TURÍSTICOS

los principales atractivos, que están dados por características físicas y ambientales, aspectos históricos y culturales que pueden ser promocionados de tal manera, que, los productos turísticos se hacen más asequibles y consumibles para los turistas (Benur & Bramwell, 2015).

Normalmente, en un destino turístico se promocionan uno o varios atractivos naturales, culturales o artificiales; por ejemplo, en París, La Torre Eiffel, el Arco del Triunfo, el Museo de Louvre y otros, también son involucrados en los servicios (hoteles, restaurantes, cafes, guías, audioguías, etc), productos (croissant, macarons,souvenirs, etc.) y experiencias que son empaquetados como un solo producto turístico, aunque debido a la localización de las atracciones y destinos y a las sinergias se pueden forjar, un producto turístico puede englobar varios destinos, así un turista que va a París, puede visitar otras ciudades europeas.

El diseño de producto turístico, en la cadena de valor, evidentemente es una actividad primaria de mayor importancia que añade alto valor. Para el caso de Tunja, no existe diseño de producto turístico, no hay planificación en torno al qué ofrecer a los turistas o al establecimiento de complementariedades entre atractivos para brindar productos atractivos para ciertos nichos del mercado turístico. Tunja parece tener potencial en turismo cultural, religioso y posiblemente gastronómico; el turismo religioso se debe a las iglesias católicas, conventos y peregrinación de la Semana Santa; el turismo cultural se genera por los atractivos precolombinos y coloniales y eventualmente la gastronomía boyacense puede generar un atractivo complementario; sin embargo, la oferta es muy limitada.

En Tunja, es necesario realizar el ensamblaje de productos de turismo, generar paquetes con vínculos entre atractivos, con trabajo cooperativo y también competencia entre proveedores de servicio, no solo de la ciudad, ya que puede ser beneficioso enlazar la oferta turística con la de Villa de Leyva, Paipa, Nobsa, etc., y de esta manera, acondicionar productos turísticos que incluyan visitas a Tunja.

El marketing de destinos ha sido fundamental para el desarrollo del turismo (Kozak & Buhalis, 2019), la comercialización de un destino es necesaria para garantizar su competitividad (Brent Ritchie & Crouch, 2010), es por eso, que este componente tiene un importante rol en la cadena de valor de destinos turísticos como el segundo eslabón de sus actividades primarias. Un sistema de marketing de destino turístico, es una estrategia competitiva de planeación y gestión, comparte logros en marketing entre planificadores de destino, empresas y turistas (Zhengjie, Gao, & Shi, 2013).

De acuerdo con Cox y Wray (2011), la Organización Mundial del Turismo (1999), propuso un modelo para comercializar destinos turísticos de manera sostenible, sugiere comenzar con realizar un inventario de atracciones e instalaciones turísticas e identificar atractivos competitivos, establecer objetivos de la comunidad local en torno a este, realizar estimaciones de demanda presente y futura, comparada con la capacidad, evaluar servicios de apoyo e instalaciones necesarias para satisfacer la demanda deseada, determinar mercados objetivo y desarrollar un programa de promoción que adapte activos turísticos, necesidades del turista y objetivos de la comunidad local.

LA CADENA DE VALOR DE DESTINOS TURÍSTICOS

Como se puede intuir en el modelo de comercialización de destinos mencionado en el párrafo anterior, es necesario, en primer lugar, instaurar atractivos de interés para el turismo, establecer la demanda y mercado en el que se quiere actuar, y construir productos para poder realizar un marketing más efectivo. El caso de Tunja, muestra cómo la desarticulación existente entre los dos primeros eslabones de la cadena, hace que el destino sea poco competitivo, la inexistencia de productos turísticos genera desorden en la promoción de atractivos, así, las instituciones y empresas realizan esfuerzos de manera independiente, sin vínculos que pueden generar beneficios para todos los actores.

Con el diseño de un producto turístico, teniendo en cuenta los recursos, la demanda esperada, segmentos de mercado y las cargas que puede soportar el destino y sus atracciones, será posible realizar marketing para los productos del destino, de lo contrario, los esfuerzos gubernamentales y empresariales seguirán siendo poco fructíferos. Sin producto no es posible establecer precios, realizar promoción, identificar segmentos objetivo, construir y mejorar infraestructura turística, optimizar procesos e incrementar la productividad.

El turismo implica el movimiento de personas desde la zona generadora de turismo a la zona de destino turístico (Oriade & Cameron, 2016). La logística de entrada en la cadena de valor de un destino turístico, se encarga del flujo de turistas desde su punto de origen hasta dicho destino.

Este eslabón de logística en la cadena del turismo, se realiza sobre las personas, los turistas quienes se desplazan al destino, contrario a lo que ocurre con los bienes, en los cuales la logística es pensada para materias

primas y productos que llegan al consumidor. Cuando el turista ha consumido el o los productos turísticos, se regresa a su punto de origen para lo cual requiere de transporte, alimentos, entre otros.

Cuando los viajeros compran paquetes turísticos, normalmente asesorados por una agencia de viajes, el transporte y requerimientos para la llegada al destino están incluidos, la agencia o agentes, organizan la logística de entrada y de salida; en el caso de turistas que no consultan agencias, sino que arman independientemente sus itinerarios de viaje, deben ocuparse de la logística de entrada y salida.

En el caso de Tunja, la escasa demanda por turismo y la inexistencia de productos o paquetes, hace que los clientes tengan que armar por si solos sus sendas turísticas, así como la logística de entrada y de salida, que normalmente se realiza en vehículo particular o buses intermunicipales, especialmente, provenientes de Bogotá. Conectar el destino Tunja con otros destinos más visitados del Boyacá, en productos y ofertas turísticos, puede contribuir a que estos empiecen a considerar a Tunja como un destino interesante.

Los servicios al cliente en el destino turístico, cuarto eslabón de la cadena de valor, constituyen el centro de la operación turística, se realizan en el destino, con la intervención del cliente y proveedores de servicio en un proceso cooperativo o de coproducción, donde todos aportan recursos para el consumo del producto turístico, el cliente aporta tiempo, recursos, expectativas, etc., y los proveedores de servicio aportan personal

LA CADENA DE VALOR DE DESTINOS TURÍSTICOS

capacitado, orientado al cliente, entendiéndose esto como la preparación de los servicios, la infraestructura, entre otros.

Los servicios que pueden tomar los turistas dependen de la oferta de productos y la oferta de atractivos y servicios del destino, como alojamiento, atracciones naturales, culturales, agrícolas, etc., también servicios de restaurante, cafetería y logística interna en las operaciones de turismo, que tiene que ver con el movimiento de los turistas en los lugares de interés del destino.

En el eslabón de operaciones de la cadena de valor de un destino turístico, se coproduce y consume la cantidad y calidad más significativa del producto turístico; adicionalmente, el cliente tiene las mayores expectativas en estas actividades porque son las de más alto valor para el cliente y, por lo tanto, influyen determinadamente en su satisfacción.

En las actividades de servicio es necesario asegurar la calidad, que mejora de acuerdo a las normas de la organización internacional de estandarización, y que pueden incrementar la confianza y satisfacción del cliente. Para el caso de Tunja, la implementación de sistemas de calidad es limitada, además, la atención e información al turista, por otra parte, la infraestructura para servicios de turismo debe ser mejorada, así como la señalización y la capacitación al recurso humano, que es una actividad de apoyo en la cadena.

En Tunja, los actores interesados deben planificar el destino, segmentar el mercado y diseñar productos para poder establecer las estrategias adecuadas para atraer a los turistas, brindar servicios y productos de

acuerdo con las diferentes necesidades; adicionalmente, organizar y mejorar la logística interna, de acuerdo con los recorridos propuestos.

El servicio posventa, es el último eslabón de la cadena, que radica en el seguimiento a la satisfacción, opiniones, percepciones del turista después del consumo del producto de turismo. Esta fase permite obtener información de realimentación de la cadena de valor para buscar el mejoramiento continuo y la innovación a partir de la información que brinda el cliente sobre su experiencia en el destino.

En Tunja, la cultura empresarial sobre servicio posventa es escasa, los empresarios requieren capacitación sobre la importancia del servicio después de la venta y consumo del producto o servicio, también es importante el diseño, desarrollo e implementación de sistemas de información que permitan obtener, guardar, organizar y consultar la información sobre satisfacción de los clientes, así como realizar vigilancia permanente en este aspecto.

En las actividades de apoyo de la cadena de valor de un destino turístico, está la infraestructura y planificación del destino. La infraestructura hace referencia a los caminos, carreteras, sistemas de transporte, servicios públicos, servicios de comunicación, etc. La planificación del destino permite establecer objetivos que deberían ser acordados por todos los interesados, sector público, sector privado y habitantes o lugareños; con objetivos claros será posible establecer estrategias para su logro, en la perspectiva de la cadena de valor.

Los turistas se motivan por una o varias atracciones iniciales para visitar el destino, la(s) cual(es) debe(n) ser convertida en producto turístico y

peatonalización en el centro histórico, transporte para turismo, guías turísticos, etc. Se requiere coordinación institucional, mejorar las relaciones entre los sectores público y privado, además políticas que incentiven el turismo.

La gestión del recurso humano como actividad de apoyo en la cadena de valor del turismo. Los servicios son intensivos en mano de obra y el turismo es altamente dependiente del recurso humano de los proveedores de servicio, muchas de estas personas tienen interacción directa con los turistas, en servicios de alojamiento, restaurantes, bares, atención en stands de venta de boletería para atracciones, etc., esta actividad de apoyo es crítica para la experiencia del turista.

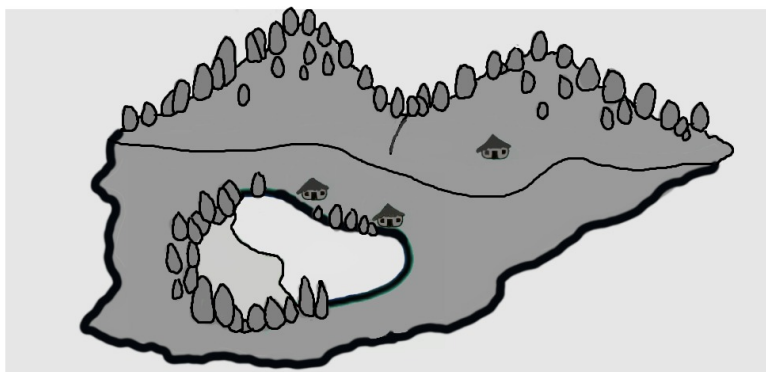
El turismo es un negocio de servicio, por lo tanto, los proveedores deben tener altas competencias en servicio al cliente, comunicación, asertividad, empatía y orientación al logro. Infortunadamente, el personal de servicio de Tunja, en general, presenta profundas debilidades en este aspecto, el gobierno departamental afirma que existen cursos en la Cámara de Comercio y el SENA, que permiten capacitar a trabajadores y empresarios; no obstante, las capacitaciones, especialmente las ofrecidas por la Cámara de Comercio de Tunja, de acuerdo con los entrevistados, son poco prácticas y no se enfocan a la obtención de competencias adecuadas y suficientes para la prestación de servicios.

Si la administración de la ciudad quiere convertirla en un destino turístico, es necesario realizar concienciación en lo empresarios sobre la importancia de una gestión sistemática y científica del recurso humano,

Los turistas se han beneficiado con el uso de las tecnologías de la información en la medida en que pueden conseguir directamente y a un precio más bajo los productos turísticos. Por otra parte, los proveedores de servicio incrementan sus márgenes de ganancia en ventas, pues, se comunican directamente con los clientes o a través de páginas que cobran comisiones relativamente bajas comparadas con otros intermediarios de turismo. Las aplicaciones web también han permitido la participación como proveedores de servicios de alojamiento a personas naturales, quienes alquilan sus propiedades, que son promocionadas y reservadas a través de las Apps, de esta manera, los turistas también obtienen más opciones a diversos precios y de acuerdo a sus necesidades.

Gracias al uso de Internet los turistas pueden visitar sitios web que promocionan destinos turísticos y sus atracciones, lo cual les ayuda a organizar y planificar sus viajes; también, interactúan con los proveedores de servicio, tienen acceso a opiniones y consejos de turistas e interrelacionarse con todos los agentes de la cadena. Las tecnologías de la información respaldan el marketing de los destinos y de las empresas, ocurre a través de la influencia social y el *boca a boca* en la web, circulación de información entre clientes potenciales, los turistas revisan paginas web foros de discusión, los weblogs, redes sociales, etc. (Kotoua & Ilkan, 2017).

La tecnología potencia el marketing de los destinos turísticos, proporcionando herramientas que bien utilizadas incrementan los clientes y la rentabilidad; las tecnologías también apoyan la interacción entre las empresas turísticas y consumidores, sin embargo, las tecnologías requieren



está cada vez más interrelacionado a nivel internacional en una red de interacciones (Wynne et al., 2001), como cadenas de valor globales, incluso, el turismo es un impulsor de la globalización y se caracteriza por ser una industria internacional (Lessmeister, 2009).

De acuerdo con Pulido-Fernández & López-Sánchez (2016), la cadena de valor de un destino turístico es una herramienta útil para el diagnóstico, planificación y gestión del destino y de la política turística, permite obtener una visión de sistema del fenómeno turístico y de cada eslabón, y agentes que agregan valor. La cadena de valor es utilizada para mapear la secuencia de actividades, con el fin de comprender cómo interactúan los actores y quién captura el valor (Rylance & Spenceley, 2017). Este trabajo propuso un esquema de cadena de valor para destinos turísticos que fue ilustrado para el caso de Tunja, generando un diagnóstico y recomendaciones para la planificación y gestión del destino.

El esquema de cadena de valor propuesto, propone como actividades primarias el diseño de producto, marketing, logísticas de entrada y salida, operaciones de servicios de turismo en el destino y servicio posventa; como elementos de soporte se contemplan planificación e infraestructura, recurso humano y tecnología.

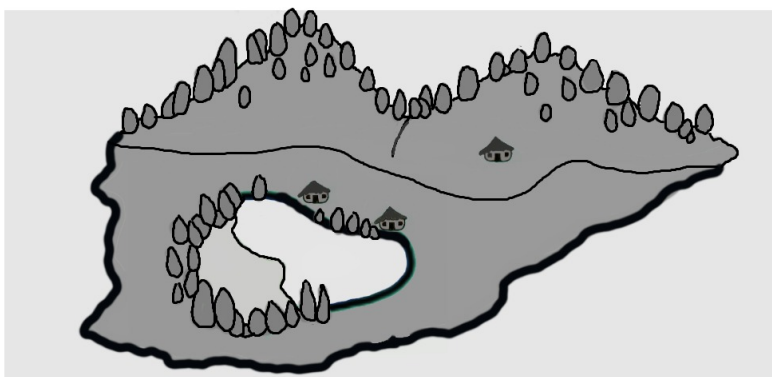
En primer lugar, el producto de un destino debe desarrollarse de manera que se acerque lo mayor posible a la coincidencia con las preferencias de los consumidores (Benur & Bramwell, 2015); previo a generar una campaña de marketing para el destino, es necesario definir, estructurar un portafolio de productos centrado en motivaciones de segmentos de mercado específicos: religioso, cultural, agrícola, etc.; las actividades de

la articulación entre prestadores de servicio y de estos con el gobierno y la academia es incipiente; adicionalmente, las dinámicas asociativas en el empresariado son casi inexistentes.

Es apremiante hacer uso de herramientas tecnológicas como redes sociales y páginas web, con reservaciones en línea. Se requieren contar con estadísticas sobre el sector, para realizar el monitoreo sobre número de visitantes, permanencia, frecuencia de visita, grado de satisfacción. Tunja, como destino turístico, es amenazado por los competidores actuales, aunque es posible generar estrategias para que la ciudad sea un destino complementario a otros más conocidos y cercanos, así generar asociaciones beneficiosas para los empresarios.

Tunja puede potenciar su atractivo turístico, posee construcciones coloniales de interés, numerosas iglesias, monumentos precolombinos que pueden llegar a ser interesantes para turismo cultural; sin embargo, estos elementos no se han aprovechado en el ámbito turístico, entre otras razones, por el desconocimiento de los *stakeholders*, acerca de la historia, arquitectura, mitos, leyendas que acompañan a los atractivos turísticos. Los habitantes de la ciudad, empresarios y gobierno no tienen conocimiento sobre los atractivos y su historia, leyendas y mitos; para lograr un ecosistema turístico adecuado, se requiere cohesión, sinergia entre estos actores, habitantes-empresarios-gobierno-universidad.

Para posicionar a Tunja como un destino turístico, se debe realizar un esfuerzo importante en publicidad, mediante el uso de tecnologías de información y comunicación, lograr alianzas entre empresarios y gobierno para la creación de productos turísticos. Las entidades deben trabajar



- Azumah, G., Koh, L., & Maguire, S. (2007). SMEs e-strategies within the logistics and tourism industries Gideon Azumah. *International Journal Management and Enterprise Development*, 4(5), 520–532.
- Barham, N. (2007). Relational governance and regional upgrading in global value chains - The case of package tourism in Jordan. *Die Erde*, 138(2), 169–186.
- Benur, A. M., & Bramwell, B. (2015). Tourism product development and product diversification in destinations. *Tourism Management*, 50, 213–224. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2015.02.005>
- Bomilla, J. (2013). Nuevas tendencias del turismo y las tecnologías de información y las comunicaciones. *Turismo y Sociedad*, xiv, 33–45.
- Brent Ritchie, J. R., & Crouch, G. I. (2010). A model of destination competitiveness/ sustainability: Brazilian perspectives. *Revista de Administração Pública*, 44(5), 1049–1066. <https://doi.org/10.1590/s0034-76122010000500003>
- Bueno, A. R., Urbistondo, P. A., & Alcázar, B. (2020). The MICE tourism value chain : Proposal of a conceptual framework and analysis of disintermediation. *Journal of Convention & Event Tourism*, 0(0), 1–24. <https://doi.org/10.1080/15470148.2020.1740851>
- Buhalis, D., & Law, R. (2008). Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the Internet— The state of eTourism research. *Tourism Management*, 29(4), 609–623. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2008.01.005>
- Cavuoto, N. L. (2009). Herramientas para planificar el desarrollo : un Sistema de Información Territorial con enfoque de cadena de valor. *Territorios*, 20-21, 20–21(Territorios), 175–205. <https://doi.org/10.12804/821>
- Chu, F. (2014). Using a logistic growth regression model to forecast the demand for tourism in Las Vegas. *TMP*, 12, 62–67.

- Dwyer, L., & Kim, C. (2003). Destination Competitiveness: Determinants and Indicators. *Current Issues in Tourism*, 6(5), 369–414. <https://doi.org/10.1080/13683500308667962>
- Dwyer, L., Mellor, R., Dwyer, L., Livaic, Z., & Mellor, R. (2003). Competitiveness of Australia as a Tourist Destination. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, (January 2003).
- Goffi, G. (2013). A model of tourism destination competitiveness: the case of Italian destination of excellence. *Anuario Turismo y Sociedad*, xiv, 121–147.
- Guzman, J., Moreno, P., & Tejada, P. (2008). The tourism SMEs in the global value chains : the case of Andalusia. *Service Business*, 2, 187–202. <https://doi.org/10.1007/s11628-008-0034-6>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación*. Mc Graw Hill.
- Hjalager, A., Tervo-kankare, K., & Tuohino, A. (2016). Tourism value chains revisited and applied to rural well-being tourism. *Tourism Planning & Development*, (March), 1–18. <https://doi.org/10.1080/21568316.2015.1133449>
- Homayooni, N., & Faed, A. (2010). Bilateral Synergy of the Internet and Distribution Value Chain on Iranian Tourism. In *2010 13th International Conference on Network-Based Information Systems* (pp. 394–399). <https://doi.org/10.1109/NBiS.2010.15>
- Jiménez, P., & Aquilino, G. (2012). Propuesta de un modelo de competitividad de destinos turísticos. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 21, 977–995.
- Jonker, J. (2003). *The Strategic Identification and Integration of Critical Success Factors to Achieve International Competitiveness for South Africa as a Tourism Destination*. University of Pretoria.

Port. *Sustainability*, 12(3054), 1–18.

López, A. (2009). Sistema integrado de gestión para empresas turísticas. *Estudios Gerenciales*, 25(112), 131–150.

Medina, J. (2014). *Tunja desde 1900* (1st ed.). Tunja: Alcaldía de Tunja.

Ministerio de Comercio Industria y Turismo. (2011). Plan Sectorial de Turismo 2011-2014 “Turismo: factor de prosperidad para Colombia.” Bogotá.

Mitchell, J. (2012). Value chain approaches to assessing the impact of tourism on low-income households in developing countries. *Journal of Sustainable Tourism*, 20(3), 457–475. <https://doi.org/10.1080/09669582.2012.663378>

Mwesiumo, D., & Halpern, N. (2016). Interfirm conflicts in tourism value chains. *Tourism Review*, 71(4), 259–271. <https://doi.org/10.1108/TR-07-2016-0020>

Ndivo, R. M., & Cantony, L. (2016). Economic Empowerment of Communities through Tourism: A Pro-Poor Tourism Value Chain Approach. *Advances in Hospitality and Tourism Research*, 3(2), 116–134.

Nooteboom, B. (2007). Service value chains and effects of scale. *Service Business*, 1, 119–139. <https://doi.org/10.1007/s11628-006-0009-4>

Oriade, A., & Cameron, H. (2016). Logistics and Supply Chain Management in Travel Operations. Retrieved from <https://pdfs.semanticscholar.org/237d/de3f6a7266343685e6fcd5f14b5dd2fb9d46.pdf>

Pérez, C. (2016). Infraestructura vial departamento de Boyacá. Universidad Piloto de Colombia. Retrieved from <http://polux.unipiloto.edu.co:8080/00002076.pdf>

- Reguera, A. I. (2014). Urueña, Villa del Libro. Aproximación a la imagen de un destino Presentado por Ana Isabel Reguera San José, 1–63.
- Rodríguez, D., & Fonseca, P. (2018). *Factores de éxito en la competitividad de destinos turísticos en Boyacá* (1st ed.). Tunja: Editorial UPTC.
- Rudan, E., & Stipanović, C. (2016). Tourism Product Club in Generating the Value Chain. *Polish Journal of Management Studies*, 14(2), 214–224. <https://doi.org/10.17512/pjms.2016.14.2.20>
- Rylance, A., & Spenceley, A. (2017). Reducing economic leakages from tourism: A value chain assessment of the tourism industry in Kasane, Botswana. *Development Southern Africa ISSN:*, 34(3), 295–313. <https://doi.org/10.1080/0376835X.2017.1308855>
- Saéz, A. (2009). Los micro-clusters turísticos ¿una herramienta para el desarrollo turístico en zonas rurales deprimidas? *Semestre Económico*, 12(24), 57–68.
- Schamp, E. (2007). Global value chains within international package tour tourism - The issue of governance. *Erdkunde*, 61, 147–160.
- Schleider, O., Curtis, P., Düring, R., Sayn-Wittgenstein, L., & Widmann, S. (2005). Value Chains in the Tourism Segment for New Satellite Data Sales Channels. In *2004 Envisat and ERS Symposium; Salzburg; Austria; 6 September 2004 through 10 September 2004*; (pp. 717–720).
- Segarra, M., Miret, L., Peiró, A., & Verma, R. (2012). The Effects of Localization on Economic Performance: Analysis of Spanish Tourism Clusters. *European Planning Studies*, 20(8), 1319–1334. <https://doi.org/10.1080/09654313.2012.680586>
- Setthachotsombut, N., & Sua-iam, G. (2020). Tourism value chain management and tourism logistics in Ubon Ratchathani Province , northeast Thailand. *Africa*, 91(1), 1–12.

- Weiermair, K. (2006). Prospects for Innovation in Tourism: Analyzing the Innovation Potential Throughout the Tourism Value Chain. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 6(3–4), 59–72. <https://doi.org/10.1300/J162v06n03>
- Widiyastuti, D. ., Mukhlison., Kamulyan, B., & Ermawati, H. (2020). Value chain analysis of batik wood craft in Bobung tourism village. In *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science* (pp. 1–10). <https://doi.org/10.1088/1755-1315/451/1/012099>
- Wynne, C., Berthon, P., Pitt, L., Ewing, M., & Napoli, J. (2001). The impact of the Internet on the distribution value chain. The case of the South African. *International Management Review*, 18(4), 420–431. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/EUM0000000005934>
Downloaded
- Xu, J. B. (2010). Perceptions of tourism products. *Tourism Management*, 31(5), 607–610. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2009.06.011>
- Yilmaz, Y. (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>
- Yunpeng, L., Yongqiu, X., Min, N., Yu, H., & Lina, Q. (2011). Research on Dynamic Optimized Approach of Value Chain in Tourist Destinations. *Studies in Computational Intelligence*, 191–199.
- Zhao, L., Cao, G., & Liu, M. (2009). The Reconfiguration of Tourism Value Chain Based on E - Commerce. In *2009 International Conference on Management of e-Commerce and e-Government The* (pp. 522–525). <https://doi.org/10.1109/ICMeCG.2009.28>
- Zhengjie, Z., Gao, T., & Shi, C. (2013). Development and Design of Tourism Destination Marketing System. *Journal of Applied Sciences*, 13(23), 5564–5567. <https://doi.org/10.3923/jas.2013.5564.5567>

LA CADENA DE VALOR DE DESTINOS TURÍSTICOS

El objetivo de este trabajo, es presentar un modelo de cadena de valor para el análisis de destinos turísticos, teniendo en cuenta las actividades de la cadena propuestas por Porter y la revisión de literatura sobre la cadena de valor para el sector del turismo. Con la propuesta del modelo de cadena de valor para destinos turísticos, se examina la cadena de valor turística para la ciudad de Tunja – Boyacá.

