

## 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), Jimenéz & 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"> <li>• Establecimiento de rutas e itinerarios.</li> <li>• Producción e materiales y marketing..</li> <li>• Empaquetado de ciudades, áreas y regiones..</li> <li>• Negociación de contratos, comisiones y precios con proveedores.</li> <li>• Empaquetado al por mayor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Publicidad al consumidor, relaciones públicas y promociones</li> <li>- Exposiciones comerciales, talleres, visita comercial.</li> <li>- Representación del mercado</li> <li>- Viajes de familia</li> <li>- Medios de comunicación / enlace / educativos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Servicio de correo de información y consultas</li> <li>- Distribución de información de destino</li> <li>- Exhibición de folletos</li> <li>- Cotización para solicitudes especiales</li> <li>- Ventas minoristas [agencia de viajes]</li> <li>- Reservas</li> <li>- Pago y emisión de billetes</li> <li>- seguro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Provisión de visa y pasaporte</li> <li>- Instalaciones y servicios aeroportuarios</li> <li>- Servicios de emigración</li> <li>- Manejo de equipaje</li> <li>- Servicios a bordo</li> <li>- Fijación de precios y programación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Transbordos</li> <li>- Servicios de taxi</li> <li>- Transporte público</li> <li>- Centros de visitantes</li> <li>- Alojamiento</li> <li>- Catering</li> <li>- Excursiones</li> <li>- Atracciones</li> <li>- Alquiler de coches y embarcaciones</li> <li>- Entretenimiento</li> <li>- Salud y Belleza</li> <li>- Deporte y recreación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestión de base de datos</li> <li>- Seguimiento y comentarios de consumidores y clientes</li> <li>- Comentarios y seguimiento de la industria</li> </ul>		
ACTIVIDADES DE SOPORTE	<b>Infraestructura y planificación del destino</b>	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
	<b>Desarrollod e Recursos Humanos</b>	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
	<b>Desarrollo de producto</b>	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
	<b>Tecnología y sistemas</b>	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
	<b>Industrias y actividades relacionadas</b>	Suministro de equipos y componentes	Combustible, comidas, bebidas	Servicios contratados	Servicios profesionales	Otros servicios	Bienes raíces, edificios	

Retiro 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.

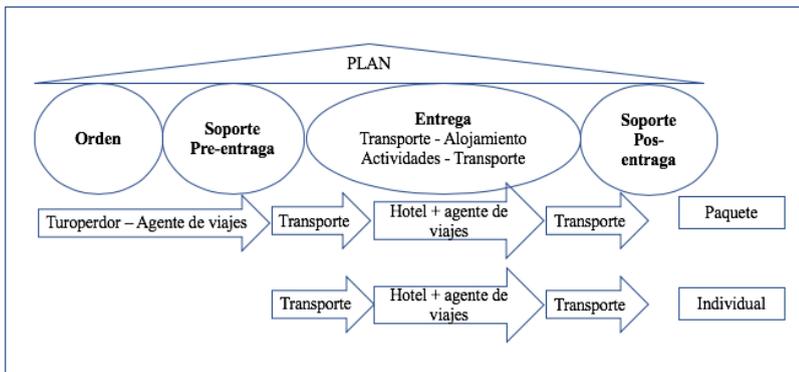


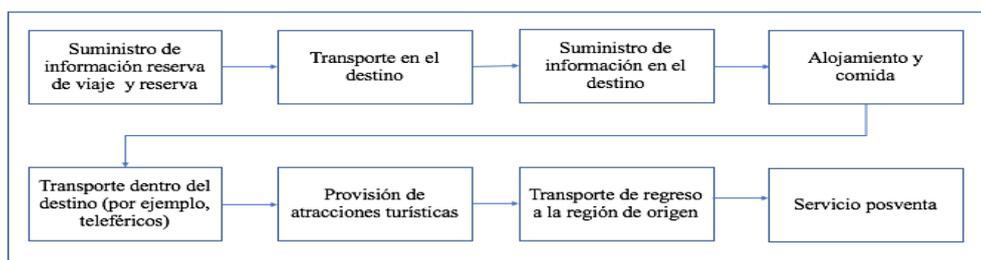
Figura 2 Cadena de valor turística. Tomado de Yilmaz (2006)

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).

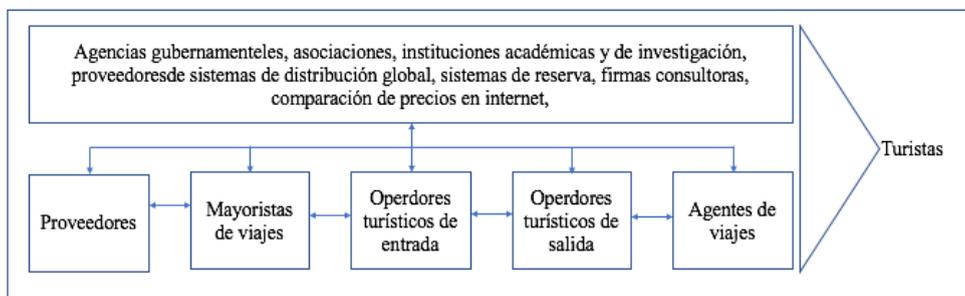


Figura 4. Cadena de valor turística. Tomado de Mwesiumo & Halpern (2016)

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

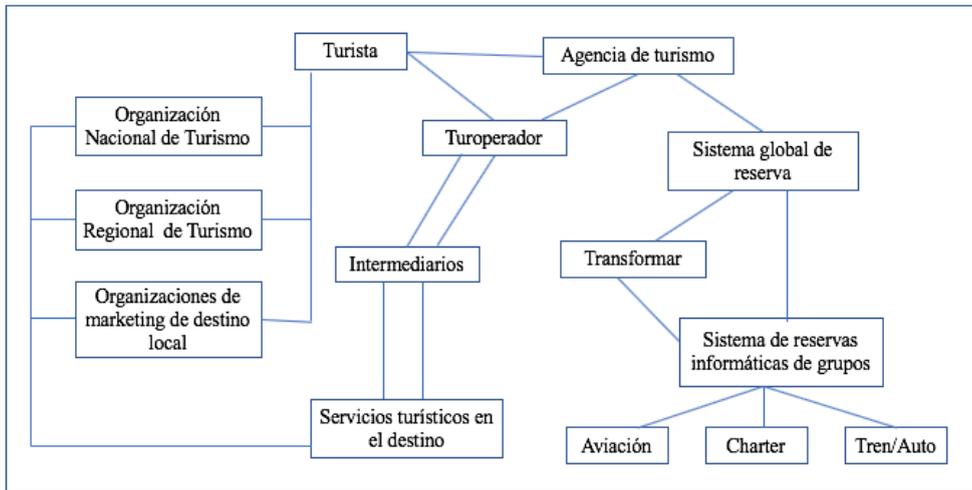


Figura 5. Cadena de valor turística. Tomado de Zhao et al., (2009)

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.

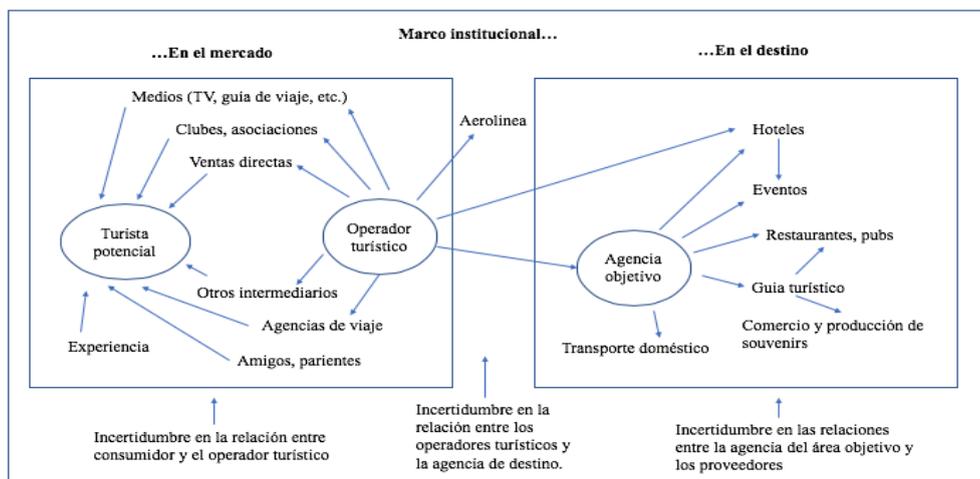


Figura 6. La cadena de valor internacional en turismo de paquetes y sus nodos. Tomado de Schamp (2007)

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) .

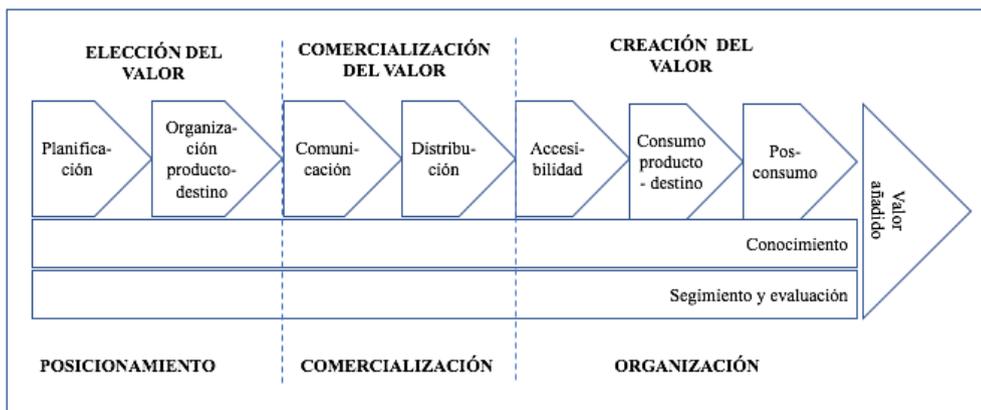


Figura 7. Cadena de valor de un destino turístico. Tomado de Pulido & López (2013)

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.







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







