

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.

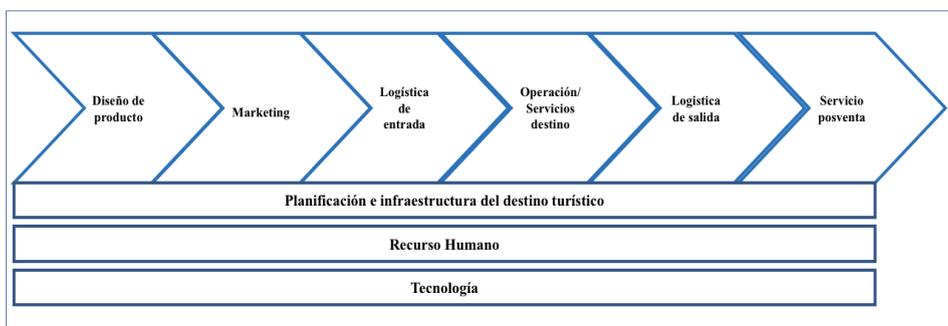


Figura 9. Cadena de valor de un destino turístico

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 disímiles 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.