

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 sí 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,

LA CADENA DE VALOR DE DESTINOS TURÍSTICOS

pues, específicamente, esta función empresarial es la más descuidada por los empresarios, quienes se preocupan altamente por el marketing y las finanzas sin comprender la relación que tiene el recurso humano con la supervivencia de sus negocios, con la fidelización del clientes y los resultados en ventas.

Cuando los gobiernos departamental y municipal de Tunja decidan y logren coordinar políticas de impulso al turismo, estas se deben complementar con esfuerzos en la gestión de las personas que participarán en el sector directa e indirectamente, estableciéndose incentivos para el estudio de tecnologías y carreras universitarias orientadas al turismo, teniendo en cuenta la cantidad y calidad de recurso humano requerido; de la misma manera, que diplomados y cursos cortos que permitan capacitar, y especialmente dedicarse a formar en competencias para el servicio al cliente y comunicación. Los habitantes de la ciudad, también deben recibir capacitación, sobre el patrimonio cultural de la ciudad, puede ser con información en los colegios y universidad.

Las actividades y procesos tecnológicos soportan la cadena de valor turística y específicamente las tecnologías de la información y la comunicación, han transformado de manera profunda la industria turística. Internet, ha disminuido la cantidad de intermediarios antes existentes en la cadena de valor, permitiendo una comunicación inmediata y negocios mas directos entre proveedores de servicio y clientes. Las tecnologías de la información han reconstruido todo el proceso de diseño, gestión y comercialización de productos y destinos turísticos.

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

