



Cadena global de valor de la ruta turística Don Vasco, Michoacán, México

· Teoría y Praxis · ISSN 1870 1582 · DOI 10.22403/UQROOMX/TYP30/02 · Revista científica, indizada y arbitrada ·

Recibido: 15/03/2022 · Aceptado: 06/06/2022

Editor encargado: Dr. Fredy Ismael González Fonseca

Georgina Jatzire Arévalo Pacheco*

Escuela Nacional de Estudios Superiores, Campus Morelia.

Universidad Nacional Autónoma de México. Ciudad de México

Resumen

El objetivo es diseñar la cadena global de valor de la ruta turística Don Vasco considerando a sus actores centrales y la gobernanza que presentan. El diseño de cadena global de valor de la ruta parte de la metodología de Cadenas de Valor desarrollada por la línea Gobernanza y Equidad del Instituto Humboldt. Entre los resultados obtenidos se muestran las actividades primarias y de apoyo que contribuyen en la cadena turística considerando a los empresarios y sector gubernamental desde la creación de productos, promoción, logística, servicios del destino y servicios posventa. Se concluye que las bases sólidas de la cadena están implícitas en la gobernanza que se desarrolla a lo largo de la cadena turística.

Palabras clave:

Turismo comunitario

Actores

Desarrollo sustentable

Redes sociales

*Correspondencia: arevalogeorgina80@gmail.com



Global value chain of the Don Vasco tourist route, Michoacán, Mexico

· Teoría y Praxis · ISSN 1870 1582 · DOI 10.22403/UQROOMX/TYP30/02 · Revista científica, indizada y arbitrada ·

Received: 15/03/2022 · Accepted: 06/06/2022
Commissioning editor: Dr. Fredy Ismael González Fonseca

Georgina Jatzire Arévalo Pacheco*
*Escuela Nacional de Estudios Superiores, Campus Morelia.
Universidad Nacional Autónoma de México. Ciudad de México*

Abstract

The objective is to design the global value chain of the Don Vasco tourist route considering its central actors and the governance they present. The global value chain design of the route is based on the Value Chain methodology developed by the Humboldt Institute's Governance and Equity line. Among the results obtained, the primary and support activities that contribute to the tourism chain are shown, considering the entrepreneurs and the government sector from the creation of products, promotion, logistics, destination services and after-sales services. It is concluded that the solid foundations of the chain are implicit in the governance that is developed throughout the tourism chain.

Keywords:

Community tourism
Actors
Sustainable development
Social networks

Introducción

La cadena de valor se define como una alianza o red de colaboración estratégica entre varias organizaciones y participantes con el fin de lograr ciertos objetivos en el mercado durante el largo plazo y para beneficio mutuo de los participantes (Ferrando, 2013). La cadena de valor incluye actividades como el diseño, producción, comercialización, distribución y soporte al consumidor final. Las actividades que comprenden una cadena de valor pueden estar contenidos dentro de una sola empresa o dividida entre diferentes empresas locales hasta globales (Gereffi y Fernández-Stark, 2011). El valor de la actividad turística no es natural, sino es creada por el hombre, la tecnología, información e innovación. Por lo tanto, no es simplemente el conjunto de recursos naturales de un destino, sino cómo estos recursos se gestionan e integran con otros para crear una ventaja competitiva.

Así, el turista considera valor a la experiencia vivida, que solo se satisface mediante una cadena en la que un conjunto de actores aporta su trabajo para la oferta de esos valores tangibles e intangibles (Garry y Oddone, 2017); mientras que la cadena global de valor de turismo (CGVT) identifica y describe los eslabones que participan en la actividad turística con el fin de entender su inserción en la cadena global, y seleccionar aquellos que precisan ser fortalecidos y son sensibles al escalamiento internacional y nacional. Por lo tanto, la cadena de valor y la actividad turística sustentable pueden ser interrelacionadas con los organismos y actores nacionales e internacionales. De este modo, se considera destino turístico inteligente aquel con una política de desarrollo que implemente acciones que fortalezcan los diferentes eslabones locales para reducir la dependencia económica y generar beneficios ambientales y socioculturales.

Además, el fortalecimiento de las cadenas de valor propicia la diversificación productiva y amplía la participación en aquella parte de la estructura de producción con mayor intensidad en conocimientos o cuya tasa de crecimiento de la demanda es más elevada. De manera paralela, el fortalecimiento de la cadena va acompañado de un cambio estructural, en la medida en que se incorporan nuevos y mejores productos, mayor productividad y actividades más intensivas en conocimientos (CEPAL, 2018).

La cadena de valor de la actividad turística está interrelacionada en el valor captado por los turistas a lo largo de los eslabones que la constituyen; así,

el análisis de la cadena de la ruta turística Don Vasco en Michoacán, México, creada en el 2009, permitirá identificar y analizar a los actores centrales, que por medio de las interrelaciones constituyen la gobernanza de la ruta. Además la ruta ha consolidado una derrama económica con un alza del 13% entre los años 2011 al 2018 (Perfitur 2017, 2018).

Por lo tanto, el análisis de la cadena de valor es un instrumento útil para analizar la generación y la distribución del valor entre las unidades productivas relacionadas con el turismo (Ventura-Días, 2011). La cadena de valor enfatiza la dinámica de las relaciones inter e intrasectoriales en una economía global. La idea de cadena de valor es similar a la de las cadenas globales de valor (Gereffi y Kaplinsky, 2001). El concepto de cadenas de valor del turismo abarca todos los bienes y servicios que entran en el suministro de productos desde los viajes, consumidores, insumos y servicios o productos que se vinculan. El objetivo del presente trabajo de investigación es construir la cadena de valor de la ruta turística Don Vasco considerando a sus actores centrales y la gobernanza que presentan.

El documento se divide en los siguientes apartados: a) cadena global de valor de turismo (CGVT), b) la gobernanza en las cadenas de valor, c) área de estudio, d) método, e) actores turísticos en la ruta Don Vasco, f) cadena global de valor (CGV) de la ruta turística Don Vasco, g) gobernanza de la CGV institucional de la ruta turística Don Vasco, y h) conclusiones.

Cadena global de valor de turismo

La teoría de la Administración Científica de Taylor (1971) describe la cadena de producción y de suministro que da origen a las cadenas de valor. En 1950 se plantea la cadena de valor con los trabajos de Alfred Sloan (MIT) y se consolida con autores como Michael Porter (Harvard) en los años 80 y 90 del siglo XX. A partir de 1995, con la globalización, se empieza a hablar de la CGV por considerarse una de las estrategias más usuales e importantes de las corporaciones globales, razón por lo cual la economía local se inserta en las cadenas globales.

La CGV se define como: *“el conjunto de eslabones o de actividades necesarias para generar un producto o servicio; desde su concepción hasta la venta final, incluyendo el reciclaje de los residuos después de su uso”* (Ferrando, 2013:25). El objetivo principal de la CGV es identificar el valor agregado que se genera en todos los eslabones, para poder contribuir en su escalamiento (*upgrading*) y

contrastar los beneficios o pérdidas que se presentan en el aspecto económico, sociocultural y ambiental. El escalamiento económico se define como el proceso a través del cual unidades económicas entran y se mueven hacia actividades de mayor valor agregado en la cadena productiva con la finalidad de obtener beneficios (Fernández-Stark y Gereffi, 2011).

Existen dos tipos de CGV: a) las relaciones de red se caracterizan por una baja dependencia transaccional y coespecialización de bienes; b) por otro lado, están los productores que dependen de uno o pocos clientes importantes para la mayor parte de sus ventas (Humphrey y Schmitz, 2002). Asimismo, la cadena global de valor de turismo se define como: “[...] *aquella cadena que define a las organizaciones como eslabones que interactúan desde el momento en que un turista decide realizar su viaje*” (Christian et al., 2011:8). La CGVT permite entender el turismo desde lo global a lo local. Actualmente, la política macroeconómica tiende a concentrarse en los grandes destinos turísticos receptores de sol y playa, por tal razón la escala micro aplicada a una ruta turística que comprende una oportunidad para una microrregión como medida de desarrollo en zonas rurales. Por su parte, el escalamiento en la CGVT ocurre mediante el mejoramiento de las habilidades estratégicas de la organización con el aprovechamiento de las competencias en su nicho, lo cual supone optimizar su rentabilidad (Gereffi, 1999). Humphrey y Schmitz (2002) proponen cuatro enfoques para lograr el escalamiento: a) creando mayor valor en el producto; b) incorporando nuevas tecnologías en los procesos; c) innovando funciones y d) de forma intersectorial, es decir, observando cómo influyen los beneficios de otros desarrollos dentro de la CGVT.

Además, la CGVT contempla la gobernanza, que implica las relaciones de poder y control, y quién lo ejerce, entre los compradores, los vendedores, los proveedores de servicios, las instituciones reguladoras (gobierno federal, estatal y municipal), las organizaciones de la sociedad civil y las asociaciones empresariales que operan dentro o influyen en la gama de actividades necesarias para llevar un servicio desde su inicio hasta su uso final (Gereffi et al., 2005), con una articulación que puede ser *aguas arriba o arriba hacia abajo* como *aguas abajo o de abajo hacia arriba* (Ferrando, 2013).

La gobernanza en las cadenas de valor

La gobernanza de las cadenas de valor¹ implica conocer los mecanismos, procesos y reglas mediante los cuales los actores se relacionan entre sí. En este sentido, se busca conocer qué factores determinan la conducta de los

agentes de la cadena, sobre la base de los tipos de vínculos y relaciones que se establecen entre estos y sus reglas (CEPAL, 2018). Los actores de la red en muchos casos controlan el oportunismo a través de los efectos de transacciones repetidas, reputación y normas sociales que están incrustadas en ubicaciones geográficas particulares, por medio de redes con la confianza, la reputación y la dependencia mutua que mitiga el comportamiento oportunista, y al hacerlo hacen posible más complejas divisiones de trabajo e interdependencia entre empresas de lo que serían predicho por la teoría de los costos de transacción.

Identificando las variables que juegan un papel importante en la determinación de patrones de gobernanza de la cadena de valor, la historia, las instituciones, la ubicación geográfica, los contextos sociales, las reglas evolutivas y la dependencia influirán en cómo son las empresas y grupos que se vinculan e interactúan en una economía global (Gereffi et al., 2005).

En este sentido, cuando se analiza la gobernanza de una cadena de valor es conveniente identificar la estructura en la que se desempeñan los actores y quiénes son los miembros de mayor poder e influencia; cómo se regulan las formas y tipos de producción, y qué impacto ejercen en la generación y transferencia de nuevas tecnologías. Sin embargo, la gobernanza nunca es estática, se modifica en el curso del tiempo, y ello depende no solo de cambios en las estrategias de las empresas involucradas, sino también de factores institucionales, tecnológicos e innovaciones organizacionales, entre otros elementos (Gereffi et al., 2005).

Los tipos de gobernanza que reconoce la CEPAL (2018) son:

- 1) Mercados, donde las empresas y los individuos compran y venden productos.
- 2) Cadenas de valor modulares, en que los proveedores fabrican productos o prestan servicios de acuerdo con las especificaciones del cliente.
- 3) Cadenas de valor relacionales, en que un conjunto pequeño de empresas localizadas interactúa y comparte intensivamente conocimientos con apoyo de los socios de la cadena global de valor.

¹Gobernanza de una cadena de valor: se refiere a los determinantes de la conducta de los agentes de la cadena, sobre la base de distintos tipos de relaciones y reglas explícitas y tácitas que rigen entre ellos. En concreto, la gobernanza de una cadena de valor condiciona aspectos como la estructura sobre la que actúan los agentes, los miembros que ejercen el mayor poder e influencia, el sistema de incentivos, las regulaciones que se ejercen sobre los miembros de la cadena, las tradiciones relativas a las formas de producción y el impacto de la transferencia de nuevas tecnologías (CEPAL, 2018).

4) Las cadenas de valor en *cautiverio*, donde los pequeños proveedores tienden a ser dependientes de grandes compradores, que a su vez ejercen un alto grado de vigilancia y control.

5) Jerárquica, que se caracteriza por la integración vertical, esto es, por *transacciones* que tienen lugar dentro de una sola empresa y sus subsidiarias y que cuentan con un tipo de gobernanza dominante (CEPAL, 2018).

Por su parte, Gereffi y cols. (2005) distinguen la gobernanza en consideración de tres atributos: a) la complejidad de la información y el conocimiento exigido para sostener una transacción según las especificaciones del producto y del proceso, b) el grado en que dicha información y conocimiento pueden codificarse y transmitirse, y c) las capacidades de los proveedores actuales y potenciales en relación con los requisitos de la transacción.

Área de estudio

La ruta Don Vasco se ubica en el estado de Michoacán (**Figura 1**) y comprende el recorrido del Obispo Don Vasco de Quiroga en el periodo de la conquista de la Nueva España. La ruta turística surge en el 2008 por iniciativa de la Secretaría de Turismo (SECTUR) de Michoacán con el fin de impulsar el desarrollo endógeno del territorio constituida por dos circuitos: el primero, llamado “El Alma de Don Vasco o Zona Lacustre”, y el segundo, “Esencia Purépecha o Zona de la Meseta”.

Figura 1. Delimitación territorial de la Ruta Don Vasco, Michoacán, México



Fuente: página web del Gobierno de Michoacán de la ruta turística Don Vasco (2016)

Los atractivos complementarios a la ruta turística son diversos:

1. Atractivos culturales con entornos bohemios con el rescate de tradiciones purépechas como la *pirekua*, danzas, ritos, mitos, historias, cosmovisión, entre otros, en un entorno natural. La cultura purépecha se vincula con una cultura mixta (indígena-española) y actual que se unen en un territorio. Además, otra cuestión relacionada es la narcocultura. La cuestión religiosa también incide con temas turísticos en la sociedad receptora, que va desde cristianos, católicos, prehispánicos o santería.
2. Los entornos naturales son variados, en el norte del estado es templado, en el centro es caluroso, y en el sur es zona marítima con playas semivirgenes, que inciden en la sociedad con una visión cultural, económica, social y gubernamental. Así, Michoacán cuenta con variados elementos que se pueden vincular con la actividad turística de forma directa o indirecta y tangible e intangible.
3. Actividades complementarias, como paseos en ríos, arroyos o lagos, tenis, rutas a caballo, rutas de montaña, senderismo, campismo, escalada en roca, ciclismo de montaña, talleres artesanales, visita a monumentos, paseos a pie, pesca, fiestas tradicionales, viñedos, zonas agrícolas, degustación de mezcal, cocina tradicional prehispánica, meditación, natación, observación de flora y fauna, danzas, tertulias y espeleología.

La ruta turística se localiza en el centro del país, una zona estratégica para la captación de turistas de las grandes urbes como Ciudad de México, Jalisco, Querétaro o Estado de México, al contar con la cercanía de vías de comunicación terrestre y aérea con sus respectivas señalizaciones. Además, cuenta con todos los servicios en las ciudades dentro de la ruta, como Morelia, Pátzcuaro y Uruapan.

Método

El diseño de la CGV de la ruta parte del análisis de tres métodos implantados; el primero recae en el análisis de la CGV de Fernández-Stark y Gereffi (2011) por sus implicaciones en los turistas extranjeros que visitan la ruta; además, se complementa con el análisis de servicios hecho por la CEPAL (2018) y del Manual de Campo para el Diseño de Estrategias para Aumentar la Competitividad de Cadenas Productivas con Productores de Pequeña Escala y la Metodología de Cadenas de Valor desarrollada el Instituto Humboldt (López, et al. 2009).

En la aplicación de la cadena se identifican los siguientes pasos:

1. Recopilación de información de fuentes secundarias (planes de desarrollo y datos estadísticos).
2. Análisis del territorio (económico, social y ambiental).
3. Definición de las diferentes actividades turísticas que se desarrollan en la ruta.
4. Identificación de los principales eslabones de la cadena de valor turística².
5. Integración de la cadena.
6. Identificación de la gobernanza de la ruta turística.

Actores turísticos en la ruta Don Vasco

Los actores directos e indirectos de la actividad turística son múltiples. Así, en un análisis del turismo es complejo definir hasta dónde llega; es complejo debido a la gran cantidad de actores directos e indirectos que se presentan en el sector turismo. En la ruta turística institucional Don Vasco el eje central es la institución gubernamental, pues es la creadora de la ruta, además de planificar, administrar y ejecutar la ruta en la microrregión. También se pueden identificar múltiples actores (**Figura 2**), que incluye instituciones gubernamentales nacionales e internacionales, turistas, comunidades receptoras, prestadores de servicios variados que interactúan con el turista de forma directa e indirecta, universidades y empresas.

La ruta turística es monitoreada por el actor principal, el cual es la institución gubernamental SECTUR, es decir, la Secretaría de Turismo del estado de Michoacán, lo cual representa un posicionamiento frente a las otras rutas estatales o competidores cercanos debido a su control administrativo,

² a) Se debe conocer la estructura entrada-salida, la que es normalmente representada como un conjunto de cajas de cadena de valor conectadas por flechas que muestran los flujos de bienes y servicios tangibles e intangibles, que son críticos para mapear el valor agregado en diferentes etapas de la cadena, y la disposición en capas de información de particular interés para el investigador (por ejemplo, empleos, salarios, género y las empresas que participan en diversas etapas de la cadena); y b) identificar la dinámica y estructura de las empresas en cada segmento del valor cadena: cada uno de los segmentos identificados en el paso anterior tiene características y dinámicas específicas, tales como prácticas particulares de abastecimiento o proveedores preferidos. Es importante identificar el tipo de empresas involucradas en la industria y sus claves características: global o doméstica; de propiedad estatal o privada grande, mediana o pequeña; identificar las firmas que participan en la cadena ayudará a comprender su estructura de gobierno (esta dimensión se explicará más adelante) (Christian et al., 2011).

normativo, operativo, mercadotecnia, comercialización y posconsumo que sitúa a la ruta como un elemento de desarrollo en el territorio estratégico para la actividad.

Figura 2. Actores de la ruta turística Don Vasco , Michoacán, México



TIC: tecnologías de la información y la comunicación; INAMI: Instituto Nacional de Migración; SECTUR: Secretaría de Turismo; SE: Secretaría de Economía; OMT: Organización Mundial del Turismo; PND: Plan Nacional de Desarrollo.

Fuente: elaboración propia

Por su parte, el liderazgo de la ruta está en manos de la entidad gubernamental que es la responsable de evaluar sus impactos en las múltiples dimensiones del desarrollo sustentable y su interacción con los actores participantes en la actividad turística.

Así, el análisis de la CGV identifica (Porter, 1990) las actividades primarias: a) logística de entrada, b) operaciones, c) logística de salida, d) mercadotecnia y ventas y e) servicios; por otro lado, se toman en consideración las actividades

que son de apoyo para las actividades primarias, a saber: a) infraestructura de la empresa, b) administración de recursos humanos, c) desarrollo tecnológico y d) adquisiciones. En este sentido, la ruta turística institucional es un destino turístico que se relaciona con un territorio donde se encuentran atractivos, equipamientos, servicios, infraestructura, actores directos e indirectos y servicios turísticos. El objetivo común de los actores es el posicionamiento del destino, que implica acceso a mercados y desarrollo de productos turísticos para lograr una oferta consolidada que sea competitiva (López et al., 2009).

De esta manera, el principal actor que ejecuta la razón de ser de la ruta turística institucional es el gobierno del estado, que toma la información de los consumidores para planificar, ejecutar y controlar el sistema operativo y administrativo de la ruta turística. Además, la Secretaría de Turismo del estado de Michoacán evalúa el desarrollo de la ruta y financia proyectos con recursos de los tres niveles de gobierno para las comunidades que la integran, lo que posiciona y contrasta con otras rutas, seguido de la cantidad de empresas prestadoras de servicios turísticos que van desde empresas privadas, familiares, ejidos o comunidades, por tal razón, la articulación de actores en la zona es diversa y presenta múltiples particularidades. Todo lo anterior está presente en la microrregión: cultura, economía, ambiente y una sociedad particular, que debe tener una cultura turística para aprovechar las posibilidades de incrementar atractivos turísticos con un compromiso local y global para beneficio de todos los implicados, además de mencionar a las empresas y actores que se ven beneficiados de forma indirecta por la cantidad de bienes y servicios que derivan de la actividad turista (Oddone y Alarcón, 2016).

Desde un enfoque sistémico y holístico, la cantidad de actores en el sector turístico comprende una serie de interrelaciones e interdependencia que se orientan a la actividad y que denotan la competitividad y calidad del servicio. Por esta razón la ruta debe contar con personal capacitado y población empática con la actividad turística. Lo anterior representa una relación entre los actores que responde a la gobernanza turística, la cual implica el nivel de participación y acción de los diversos actores en las decisiones centrales de la actividad en el territorio.

Cadena global de valor de la ruta turística Don Vasco

La actividad turística tiene una interdependencia con las empresas de diferentes sectores, es decir, transporte, operadores turísticos, hoteles, entre

otros, que dependen en gran medida unas de otras. El turismo como actividad tiene cualidades propias, como la intangibilidad, su carácter perecedero, e inseparabilidad. Así, la actividad requiere de sectores directos e indirectos que se articulan para generar la cadena global de valor turístico. Las redes en el destino y la cooperación (quiere decir que los competidores pueden tener una relación competitiva y cooperativa uno con otro al mismo tiempo) determinan la cadena de valor (Yılmaz y Bititci, 2006). La actividad turística y el enfoque sistémico brindan una visión holística e integradora con la cual se busca identificar las interrelaciones. El sistema de turismo es complejo por el número de elementos que intervienen y su constante evolución.

La ruta turística institucional requiere identificar los elementos y las variables que la componen (demanda, oferta, producto, infraestructura, superestructura, mercadotecnia, atractivos turísticos, motivaciones, transporte, financiamiento, entre otras), al mismo tiempo que analizar la forma en la que se establecen las relaciones económicas, geográficas, políticas, culturales, entre otras; por lo tanto, su análisis implica un análisis total o desagregado (Vásquez et al., 2013).

La cadena global de valor del turismo en el caso de la ruta Don Vasco comienza con el diseño de la ruta por parte de SECTUR, luego el cliente solicita el servicio y tiene alternativas cuando compra el producto turístico, puede organizar su plan de viaje con la ayuda de operadores turísticos o agentes de viaje de salida (paquete viajes), es decir, tiene la ventaja de recibir asesoramiento profesional. Aunque también el turista puede diseñar solo su viaje o improvisar en el mismo. De esta manera, la decisión de viaje (el cliente por medio de la mercadotecnia decide) contempla un lugar, sociedad y cultura acompañado del traslado (avión, tren, puerto, entre otros) hacia un destino. En el transcurso del viaje turístico consume productos locales, como alimentos, cultura, artesanías, donde el uso de la tecnología es trascendental en el nuevo turista, porque toma sus decisiones con base en la información obtenida por medio de su teléfono, *tablet* o computadora. Esta decisión está acompañada en ocasiones por la información disponible, la calidad y reseñas de viajeros que en su momento transmitieron en tiempo real (videos, llamadas, fotos, publicaciones) sus experiencias en el destino. Cuando el turista retorna a su lugar de residencia el posconsumo sigue presente en sus recomendaciones, recuerdos, experiencia de viaje o estatus que el viaje confiere. Así, el eje central vuelve de nuevo a la decisión del turista como articulador de una cadena de valor turística que busca calidad, competitividad y sostenibilidad.

De esta manera, las características del turismo se hacen presentes en cada paso que el turista da en la CGV del turismo (intangibilidad, perecedera, inseparabilidad, interdependencia y calidad del servicio). La actividad turística se desarrolla y consume en el mismo momento. La entrega se puede dividir principalmente en tres subsectores: alojamiento, transporte y agentes de viajes entrantes. Las relaciones entre estos jugadores afectan el rendimiento de la etapa de entrega (Yilmaz y Bititci, 2006). El análisis de la CGV enfatiza en la planeación del destino, productores locales y su aprendizaje con redes globales y locales hacia un mejoramiento en el servicio.

En la **Tabla 1** se desglosan las actividades primarias y de apoyo de la cadena de valor institucional de la ruta Don Vasco.

Como se muestran las actividades primarias y de apoyo, el actor institucional está presente constantemente e integra de forma conjunta la cadena de valor, donde la creación de productos, planeación, monitoreo, control y financiamiento por la SECTUR impulsa la cadena de valor institucional de la ruta turística. La promoción también está vinculada al financiamiento y a la disposición del gobierno para el impulso de las comunidades que integran la ruta. La logística interna institucional vincula a múltiples actores en el desenvolvimiento de la ruta turística. El servicio del destino implica una interdependencia y vinculación con otros servicios o productos de forma directa o indirecta para desarrollar la actividad turística. Finalmente, los servicios de posconsumo integran la recopilación de información y las posibilidades de retroalimentación, control, monitoreo y evaluación de la ruta turística en todos los sectores para promover un servicio de calidad, competitivo y eficiente, con el fin de lograr un desarrollo sustentable y posicionarlo en la gama de turismo inteligente.

Así, la actividad turística en la ruta Don Vasco es un modelo por su interacción directa e indirecta con hoteles, restaurantes, bares, agencias de viajes, transporte, entre otros, así como la vinculación con la superestructura y la infraestructura, el equipamiento, los intangibles y la comunidad local, aunado con las instituciones y organizaciones encargadas de dirigir, organizar y desarrollar la actividad turística en los municipios participantes.

Es trascendental mencionar que todos los eslabones de la CGV de la ruta contemplan un nuevo elemento a partir de la pandemia mundial por Covid-19. Este aspecto *sanitario* destaca la relevancia de que todos los eslabones deben dar prioridad al manejo de la higiene, sanitización de lugares, no saturación

de personas y normas para evitar contagios. Además, la pandemia posicionó a México como el tercer país más visitado en el mundo en el 2020, y se han puesto en marcha propuestas de turismo electrónico que se complementan con el turismo inteligente para enfrentar los nuevos retos.

Tabla 1. Cadena de valor institucional de la ruta turística Don Vasco, Michoacán, México

	Creación de productos	Promoción	Logística	Servicios del destino	Servicios <i>posventa</i>	
Actividades primarias	<ul style="list-style-type: none"> *Planeación institucional *Normatividad legal *Gestión del territorio *Rutas y circuitos complementarios *Paquetes turísticos *Servicios que complementan a la ruta *Inversión pública-privada *Innovaciones turísticas 	<ul style="list-style-type: none"> *Publicidad *Ferias turísticas *Vinculación entre empresas turísticas *Apoyo gubernamental *Información turística 	<ul style="list-style-type: none"> *Servicios de transporte *Seguridad *Comunicación de actores *Recopilación de datos *Soporte físico y operativo 	<ul style="list-style-type: none"> *Alojamiento *Gastronomía *Tours o paquetes turísticos *Actividades de recreación *Información turística *Servicio complementario 	<ul style="list-style-type: none"> *Gestión de la información *Uso de la tecnología *Bases de datos *Seguimiento del cliente de origen-fin *Huella digital *Retroalimentación del sector 	Valor añadido
Actividades de apoyo	<ul style="list-style-type: none"> *Planeación del destino e infraestructuras 	<ul style="list-style-type: none"> *Transporte *Infraestructuras 	<ul style="list-style-type: none"> *Planeación del destino *Uso del suelo *Señalamientos 	<ul style="list-style-type: none"> *Relación público-privado *Coordinación multinstitucional 		
	<ul style="list-style-type: none"> *Gestión de los recursos humanos 	<ul style="list-style-type: none"> *Comunidad receptora *Sensibilización de la población 	<ul style="list-style-type: none"> *Capacitación de los recursos humanos *Aprendizaje *Colaboración y cooperación *Redes de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> *Creación de puestos de trabajo 		
	<ul style="list-style-type: none"> *Desarrollo de recursos y productos *Certificaciones 	<ul style="list-style-type: none"> *Mejora y puesta en valor de recursos *Mejora ambiental 	<ul style="list-style-type: none"> *Aprovechamiento de nuevos mercados y segmentos *Diversificación 	<ul style="list-style-type: none"> *Sistema de calidad *Competitividad 		
	<ul style="list-style-type: none"> *Tecnología y sistemas de la información 	<ul style="list-style-type: none"> *Servicios de comunicación 	<ul style="list-style-type: none"> *Investigación de mercados *Posicionamiento del destino 	<ul style="list-style-type: none"> *Bases de datos libres 		
	<ul style="list-style-type: none"> *Relación turística con otras actividades 	<ul style="list-style-type: none"> *Servicios complementarios 	<ul style="list-style-type: none"> *Vínculos intersectoriales *Redes de colaboración 	<ul style="list-style-type: none"> *Retroalimentación sectorial 		

Fuente: elaboración propia con base en información de campo

Gobernanza de la cadena global de valor institucional de la ruta turística Don Vasco

La estructura de la ruta turística y la gobernanza de las cadenas suelen ser complejas por la naturaleza holística de la actividad. La demanda se compone de diferentes segmentos y subsegmentos de mercado; es así como el turismo está conformado por un conjunto de productos y servicios que permiten a los turistas gozar de experiencias tangibles e intangibles. Esto es lo que el turista considera *el valor* de la experiencia vivida, que solo se satisface mediante una cadena en la que un conjunto de actores aporta su trabajo para la oferta de esos valores tangibles e intangibles (Garry y Oddone, 2017).

La cadena permite incorporar nuevos actores y servicios para el turismo y mejorar la articulación inter e intraeslabón para la construcción de una mejor experiencia turística. Debido a la naturaleza del turismo, implica que los actores de manera directa o indirecta en la cadena de valor forman parte de un sistema de provisión de servicios, por lo cual la colaboración es esencial para lograr una distribución más equitativa de los beneficios (Garry y Oddone, 2017); de lo contrario, puede existir la polarización de los recursos económicos en pocos actores, y así la actividad turística presentará efectos negativos ante la exclusión de parte de la población o actores implicados en la cadena de valor turística, que de inmediato perderán poder de decisión y acción en relación con el desarrollo turístico de la ruta.

Es así como el análisis de la gobernanza de la cadena global de valor representa y permite analizar cómo la cadena es controlada y coordinada. Existe una clasificación de la gobernanza de las cadenas globales de valor que incluye cinco tipos de gobernanza (Fernández-Stark y Gereffi, 2011), las cuales son:

- Mercado: transacciones directas entre vendedores y productores, esto implica poca cooperación formal entre las partes.
- Modular: los vendedores crean productos de acuerdo con las especificaciones de los compradores.
- Relacional: existe una toma de decisiones equitativa entre los actores que confrontan interacciones complejas, es decir, existe una dependencia mutua.
- Cautiva: relaciones entre empresas jurídicamente independientes donde una está subordinada a la otra, y donde un líder en la cadena determina las reglas que el resto de los actores debe cumplir.

- Jerárquica: empresa verticalmente integrada que controla varias actividades de la cadena.

Por gobernanza en la cadena se entiende: “autoridad o relación de poder que determina cómo los recursos financieros, materiales y humanos son distribuidos en la cadena” (Fernández-Stark y Gereffi, 2011). Este concepto también se refiere a las relaciones y al balance de influencia entre los compradores, vendedores, proveedores de servicios y las instituciones reguladoras que operan en la cadena y tienen un papel en los pasos necesarios para llevar un producto o servicio turístico desde su inicio hasta su final (Garry y Oddone, 2017).

Para este trabajo se entenderá como gobernanza el papel que tiene el gobierno en la ruta Don Vasco, como lo siguiente:

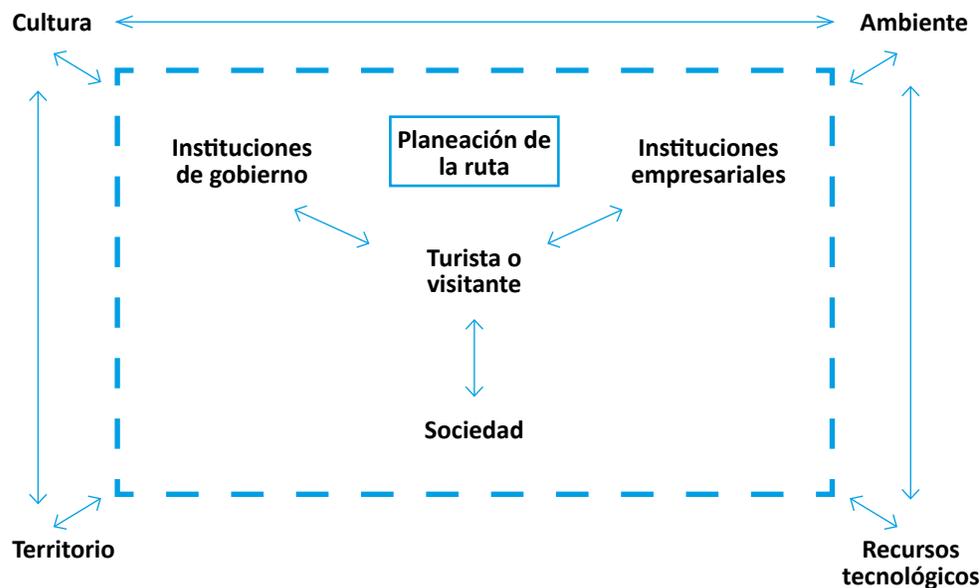
[...] la gobernanza turística es una práctica de gobierno susceptible de medición, orientada a dirigir eficientemente al sector turístico en los distintos niveles de gobierno, mediante formas de coordinación y colaboración entre ellos para realizar las metas compartidas por redes de actores que inciden en el sector, con el fin de lograr soluciones y oportunidades, con base en acuerdos sustentados en el reconocimiento de interdependencias y responsabilidades compartidas (Oddone y Alarcón, 2016: 22).

En esta narrativa, la ruta turística institucional Don Vasco en el estado de Michoacán contempla un conjunto de actividades económicas interrelacionadas. Si bien el turista es quien experimenta las distintas actividades a lo largo de la cadena global de valor al hacer uso de los bienes y servicios durante su estadía, expresado por los eslabones de la cadena, donde el turista consume un conjunto de productos y servicios con elementos tangibles e intangibles, y las sensaciones provocadas por el valor turístico consumido (Garry y Oddone, 2017), constituye un conjunto de interrelaciones de los actores dentro de la ruta y representan la gobernanza a lo largo de la cadena.

En la **Figura 3** se puede identificar una visión general de gobernanza dentro de la ruta Don Vasco, donde el eje central de la actividad recae en la planeación de la ruta dirigida por la institución gubernamental, redireccionada al turista o visitante con una clara interrelación con las instituciones gubernamentales, empresariales y la sociedad, pero están condicionados a la vez a un territorio,

una cultura, un ambiente y recursos tecnológicos. Así, la interrelación de los actores dentro de la ruta es inseparable del entorno y sus aspectos socioculturales dentro de la microrregión.

Figura 3. Visión general de retroalimentación en la gobernanza en la ruta Don Vasco, Michoacán, México



Fuente: elaboración propia a partir del análisis de datos bibliográficos

El análisis de la gobernanza de la ruta Don Vasco comprende como eje central la institución gubernamental y al turista, porque sus implicaciones en la ruta son de vital importancia, porque parte de las decisiones de la ruta recaen en el sector gubernamental que se orienta por las características de la demanda, así financia proyectos, genera promoción, normas y leyes, gestión de proyectos, investigación de mercado, innovación y desarrollo, estudios de prospectiva y planificación estratégica para la toma de decisiones, es decir, la institución gubernamental tiene un poder de decisión dentro de la ruta de una manera neurálgica y estratégica.

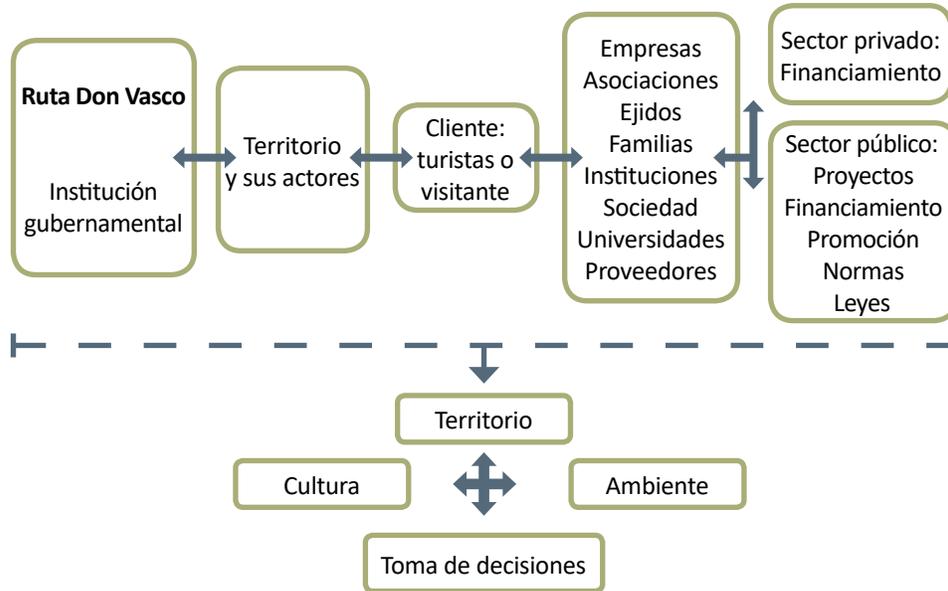
El gobierno en conjunto con las características centrales del territorio y sus actores sociales y empresariales articularon un producto turístico en equipo

en búsqueda de calidad, competitividad, conservación o mejoramiento ambiental, certificaciones y mecanismos informales de captura de información, como encuestas, entrevistas y sondeos; de manera formal la institución gubernamental ha captado información que pone a disposición de los actores de la ruta y personas en general, y sirve de insumo para proyectos de los actores de la ruta. Por lo tanto, se cuenta con información para mejorar y generar proyectos competitivos en la zona. Los actores empresariales y gubernamentales se han encargado de exponer la ruta en ferias y exposiciones nacionales e internacionales para su difusión.

Así, la institución gubernamental y sus actores desempeñan un papel fundamental en la gobernanza de la cadena de valor del turismo, debido al poder que estos actores ejercen en la microrregión y su respectiva interdependencia de los demás segmentos que conforman los eslabones de la cadena de la ruta. Se impone la necesidad de impulsar una intervención en la gobernanza para construir un proceso de coordinación de actores, grupos sociales e instituciones, que coincidan en metas definidas colectivamente (Oddone y Alarcón, 2016). En esta perspectiva, la visión colectiva implica un eje central para los beneficios que pueden obtener los municipios, ejidos y empresas, aunque es posible que en ocasiones no todos los actores cuentan con información, lo que debilita su posicionamiento (Arévalo, 2015). Esta situación no corresponde a todos los municipios, esto se debe a que la concentración de bienes y servicios se ubica en ciudades como Morelia, Pátzcuaro y Uruapan, lugares que reciben la mayor cantidad de promoción y financiamiento dentro de la ruta.

Por lo tanto, los mecanismos estatales empleados para garantizar la gobernanza en la cadena de valor se concretan en normas bien establecidas o protocolos de acción entre los eslabones de la cadena, para evitar incertidumbre y conciliar de forma participativa entre los integrantes de la cadena. Las normas deben ser respetadas y validadas por todos para garantizar la gobernanza. En especial en la actividad turística las relaciones de los ámbitos público, privado y social son múltiples, debido a que el sector público con leyes o proyectos interactúa con el sector privado y social, mientras el sector privado con los proyectos empresariales tiene cooperación con el sector social y público. Lo anterior, se presenta en un sector social con una cultura que condiciona sus relaciones en el ámbito público y privado; es así como todos los actores de una región o territorio tienen de forma directa o indirecta interrelaciones que se presentan dentro de la cadena de valor y su gobernanza (**Figura 4**).

Figura 4. Gobernanza en la ruta Don Vasco, Michoacán, México



Fuente: elaboración propia a partir del análisis de datos bibliográficos

Por lo tanto, se identifica que se deben generar condiciones para la gobernanza turística por medio de la cultura turística, es decir, la apropiación de acciones de la sociedad para promover el turismo en todas las escalas de la microrregión. Un problema que debilita el elemento de la gobernanza en la región es la inseguridad en la que viven algunas comunidades de la ruta, como es el caso de Uruapan, donde por condiciones particulares los grupos de narcotráfico están presentes en la zona aguacatera, razón que limita y coarta la actividad turística; sin embargo, el liderazgo del sector gubernamental con empresarios ha sabido generar vínculos y redes fuertes ante dicha problemática. La sociedad al verse afectada directamente por la inseguridad apoya acciones que encaminen al retorno de la seguridad y la calidad de vida. La resiliencia y la gestión de riesgo dentro de la ruta turística tienen implicaciones de gobernanza y están presentes mediante un liderazgo gubernamental y social por medio de la experiencia de las autodefensas, que se encargan de manejar, mitigar, resolver y restaurar la seguridad en la zona. Así, todos los actores involucrados presentan una interdependencia e interrelaciones constantes que reflejan la calidad, competitividad y capacidad de innovación de un servicio con constante retroalimentación.

Conclusiones

Las posibilidades que presenta la actividad turística a nivel mundial son múltiples; en especial, el uso de la tecnología ha provocado fuertes innovaciones en el sector, desde las reservas turísticas en línea hasta nuevos servicios de realidad virtual (visita por realidad virtual a museos europeos). Así, el turismo está en constante innovación, adaptándose a los nuevos nichos de mercado emergentes que la tecnología le posibilita innovar y consolidarse. Las herramientas tecnológicas de forma endógena y exógena están presentes en la ruta y se identifican a continuación:

Los servicios *online* de reservación, pagos en línea y evaluación de la calidad de los productos en plataformas virtuales han posicionado al sector turístico como uno de los más flexibles en la adaptación de nuevas herramientas para mejorar el servicio. Las aplicaciones (*apps*) en computadoras, *tablets* o *smartphones* han impulsado empresas que han utilizado la tecnología a su favor para posicionarse entre sus competidores; así, desde la compra de un producto hasta la planeación de un viaje con sus reservas incluidas, posiciona a la tecnología y al turismo como complementarias y mutuamente incluyentes. Esto ha generado el uso intensivo de la tecnología en propuestas gubernamentales de destinos turísticos inteligentes. Por lo tanto, la ruta turística Don Vasco cuenta con su propia página *web* para que los turistas o visitantes puedan conocer, solicitar algún paquete turístico o realizar el viaje de manera autónoma.

En relación con la gobernanza existe un proyecto innovador denominado *Rutopia*, programa de viajes a comunidades indígenas a lo largo de México, proyecto diseñado por el Tecnológico de Monterrey. Denominado también el *airbnb* de las comunidades indígenas entra en un mercado alternativo posicionado: las comunidades indígenas mexicanas han sido escenario de experiencias turísticas que se han llevado a cabo a lo largo del país como una actividad económica y medio de vida. En esta misma idea, el proyecto impulsa el conocimiento de la oferta de turismo en comunidades. Por lo tanto, México se posiciona al dar a conocer una oferta atractiva para los turistas alternativos, un producto turístico con alto valor agregado al ayudar económicamente a comunidades con elementos tangibles e intangibles, como la cultura, con lo que se da una revalorización a las comunidades indígenas.

Por consiguiente, la cadena de valor de la ruta turística Don Vasco presenta elementos de interrelación entre los implicados en los eslabones de la cadena

para fomentar su participación en la gobernanza. Por lo tanto, el gobierno debe tener un papel importante, aunque los integrantes del sector privado y social son fundamentales para consolidar la gobernanza en la ruta turística por la gran cantidad de bienes y servicios que requiere la actividad turística para la generación de valor.

Referencias

- Arévalo, G. (2015). *MESMIS un instrumento en el diseño de indicadores de sustentabilidad para el sistema de turismo de la Ruta de la Salud, Michoacán*. Tesis de Maestría de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo.
- CEPAL. (2018). Manual para el fortalecimiento de cadenas de valor. En *Comisión Económica para América Latina y el Caribe*. CEPAL. Coord. Ramón Padilla Perez, CEPAL. Disponible en web: <https://www.cepal.org/es>
- Christian, M., K. Fernández-Stark, G. Ahmed y G. Gereffi. (2011). *The Tourism Global Value Chain: Economic upgrading and workforce development*. Center on Globalization, Governance and Competitiveness. Duke University, Durham, North Carolina (pp. 53). Disponible en web: https://gvcc.duke.edu/wp-content/uploads/2011-11-11_CGGC_Tourism-Global-Value-Chain.pdf
- Fernández-Stark, K. y G. Gereffi. (2011). *Manual de Desarrollo Económico Local y Cadenas Globales de Valor*. Center on Globalization, Governance and Competitiveness. Duke University, Durham, North Carolina (pp. 1-102). Disponible en web: <http://www.conectadel.org/wpcontent/uploads/downloads/2013/05/14dic2012dukecgcmmanualdelgvcversionlarga-120202184128-phpapp02.pdf>
- Ferrando, P. A. (2013). *Las Cadenas Globales de Valor y la medición del comercio internacional en valor agregado*. Instituto de Estrategia Internacional. Argentina (pp. 1-23). Disponible en web: <file:///C:/Users/ROSAL/AppData/Local/Temp/Las%20Cadenas%20Globales%20de%20Valor%20y%20la%20Medici%C3%B3n%20del%20Comercio.pdf>
- Garry, E., y Oddone, N. (2017). *El fortalecimiento de las cadenas de valor turísticas en los espacios rurales*. Capítulo 4 de Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) (pp. 201-226). Disponible en web: <https://www.cepal.org/es>
- Gereffi, G. (1999). International Trade and Industrial Upgrading in the Apparel Commodity Chain. *Journal of International Economics*, 48(1), 37-70. Disponible en web: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0022199698000750>

- Gereffi, G., J. Humphrey y T. Sturgeon. (2005). The Governance of Global Value Chains. *Review of International Political Economy*, 12(1), 1-89. Disponible en web: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09692290500049805>
- Gereffi, G., y Kaplinsky, R. (2001). The value of value chains. *IDS Bulletin*, 32(3), 1-8. Disponible en web: https://opendocs.ids.ac.uk/opendocs/bitstream/handle/20.500.12413/8757/IDSB_32_3_10.1111j.17595436.2001.mp32003001.x.pdf;jsessionid=8689519AB806CC2BADA6990F68612EBE?sequence=1
- Gereffi, G., y Fernandez-Stark, K. (2011). *Global value chain analysis: a primer*. Center of globalization governance and competitiveness (pp. 1-47). Disponible en web: <https://www.researchgate.net/publication/265892395>
- Gobierno del Estado de Michoacán. (2016). *Ruta Tata Vasco o Don Vasco*. Disponible en web: <https://www.gob.mx/sector/articulos/ruta-tata-vasco>
- Humphrey, J. y H. Schmitz. (2002). How Does Insertion in Global Value Chains Affect Upgrading in Industrial Clusters. *Regional Studies*, 36(9), 1017-1027. Disponible en web: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/0034340022000022198>
- López, L., Murillo, J., y Ochoa, F. (2009). Aplicación del enfoque de Cadena de Valor en turismo sostenible para el municipio de Puerto Nariño, Amazonas, como aporte para la certificación de destinos turísticos sostenibles. En *Turismo en la Amazonia: Entre el desarrollo convencional y las alternativas ambientales amigables* (pp. 63-84). Disponible en web: <https://repositorio.unal.edu.co/bitstream/handle/unal/11488/9789589880609.parte2.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Oddone, N., y Alarcón, P. (2016). *Fortalecimiento de la cadena de turismo de Antigua Guatemala y de los municipios rurales del Departamento de Sacatepéquez*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) (pp. 4-119). Disponible en web: <https://www.cepal.org/es>
- Perfitur. (2017). *Perfil del turista en Michoacán 2017*. Gobierno del Estado de Michoacán y Tecnológico de Monterrey campos Morelia. Disponible en web: <https://sector.michoacan.gob.mx/perfitur/>
- Perfitur. (2018). *Perfil del turista en Michoacán 2018*. Gobierno del Estado de Michoacán y Tecnológico de Monterrey campos Morelia. Disponible en web: <https://sector.michoacan.gob.mx/perfitur/>
- Porter, M. (1990). *La Ventaja Competitiva*. Ed. Patria. Traducción española 2012 (pp. 552).
- Ruta Don Vasco, (2020). *Página web oficial de la Ruta Don Vasco*. Disponible en web: <http://rutadonvasco.com/es/restaurantes/todas>
- Taylor, F. W. (1971). *Principios de la administración Científica*. México, Herrero Hermanos.
- Vasquez, D; Osorio, M; Arellano, A; Torres, (2013). El turismo desde el pensamiento sistémico. *Investigaciones Turísticas* 5(1), 1-28. Disponible en web: <https://in->

vestigacionesturisticas.ua.es/article/view/2013-n5-el-turismo-desde-el-pensamiento-sistemico

Ventura-Días, V. (2011). *Cadena productiva del turismo y el desarrollo incluyente y sostenible en América Latina: los casos de Brasil y México*. Serie Comercio y Crecimiento Inclusivo Working Paper N° 138 (pp. 1-81). Editorial LATN. Disponible en web: https://mba.americaeconomia.com/sites/mba.americaeconomia.com/files/138_fla_scci_ventura.pdf

Yilmaz, Y., y Bititci, U. (2006). Performance measurement in tourism: a value chain model. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18(4), 341-349. Disponible en web: <https://strathprints.strath.ac.uk/6881/>

