

ANÁLISIS DE LA RUTA TURÍSTICA DON VASCO EN MICHOACÁN, MÉXICO, PARA UN ENFOQUE DE CADENA DE VALOR PARA DESTINOS INTELIGENTES

ANÁLISE DA ROTA TURÍSTICA DON VASCO EM MICHOACÁN, MÉXICO, PARA UMA ABORDAGEM DE CADEIA DE VALOR PARA DESTINOS INTELIGENTES

ANALYSIS OF THE DON VASCO TOURIST ROUTE IN MICHOACÁN, MEXICO TOWARDS AN APPROXIMATION OF A VALUE CHAIN OF SMART DESTINATIONS

Georgina Jatzire Arévalo Pacheco¹

¹Universidad Nacional Autónoma de México

Fecha de presentación: 17/02/2023 – **Fecha de aceptación:** 16/05/2023

Palabras clave:

Actores;
Desarrollo;
Microrregión;
Redes turísticas;
Enlaces.

Resumen

Los objetivos de este análisis son 1) identificar los eslabones de la cadena de valor de la ruta turística Don Vasco en Michoacán, México, y 2) con base en el análisis anterior, se procede a integrar la inteligencia turística en los eslabones. El método implementado es la Cadena de Valor desarrollada por el Instituto Humboldt y el Manual de Campo para el Diseño de Estrategias para Incrementar la Competitividad de Cadenas Productivas con Pequeños Productores. Entre los resultados obtenidos, se encontró que los eslabones que conforman la cadena turística tienen una fuerte representación del sector gubernamental, dentro de su desarrollo, seguido de la necesidad de integrar elementos inteligentes a lo largo del camino en respuesta a los cambios del sector. Finalmente, en las conclusiones se puede identificar que la planeación dentro de la ruta ayuda a dar un correcto seguimiento de las estrategias a implementar ante los constantes cambios del sector frente a las innovaciones en las áreas de ciencia y tecnología, que contribuyen al turismo.

Palavras-chave:

Atores;
Desenvolvimento;
Microrregião;
Redes turísticas;
Vínculos.

Resumo

Os objetivos desta análise são 1) identificar os elos na cadeia de valor da rota turística Don Vasco em Michoacán, México, e 2) com base na análise anterior, procede-se à integração da inteligência turística nos elos. O método implementado é a Cadeia de Valor desenvolvida pelo Instituto Humboldt e o Manual de Campo para o Desenho de Estratégias para Aumentar a Competitividade de Cadeias Produtivas com Pequenos Produtores. Dentre os resultados obtidos, constatou-se que os elos que compõem a cadeia turística possuem forte representatividade do setor governamental, dentro do seu desenvolvimento, seguido da necessidade de integrar elementos inteligentes ao longo do percurso em resposta às mudanças do setor. Por fim, nas conclusões pode-se identificar que o planejamento dentro da rota ajuda a dar um correto acompanhamento das estratégias a serem implementadas diante das constantes mudanças no setor diante das inovações nas áreas de ciência e tecnologia, que contribuem para o turismo.

Georgina Jatzire Arévalo Pacheco. Doctora em Ciências de la Administración por la Universidad Nacional Autónoma de México. Académica de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). E-mail: arevalogeorgina80@gmail.com. Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-5596-3603>

Keywords:

Actors;
Development;
Microregion;
Tourism networks;
Links.

Abstract

Esta investigación tiene un doble objetivo. En primer lugar, identifica las asimetrías en las variables que inducen la cooptación en los clústeres productivos y comerciales de artesanía. La investigación generó implicaciones teóricas para el paradigma de la cooptación turística e implicaciones prácticas para la gestión de redes turísticas. Además, el estudio demuestra el uso de matrices de decisión para la investigación y gestión en turismo. Utiliza un conjunto de metodologías que pueden ser replicadas en otros contextos. Es una investigación cuantitativa basada en el Análisis de Importancia-Desempeño, el Análisis de Contraste de Penalización-Regencia y el Análisis de Asimetría de Impacto. Los resultados indicaron que las variables de perfil de los participantes son más importantes para formar redes de cooptación horizontal que las variables de contexto. Para activar el deseo de cooptación en el participante de los clústeres, los elementos relacionados con la gestión del arreglo productivo son neutrales. En cambio, los aspectos relacionados con las capacidades individuales de los participantes de la red son atractivos, y los relacionados con los productos ofrecidos son obligatorios o unidimensionales. Los índices de penalización son más altos que los índices de regencia en la mayoría de los elementos. Por lo tanto, los cambios en las variables impactan significativamente en la desmotivación de los miembros, mientras que motivarlos hacia la cooptación requerirá un mayor esfuerzo por parte del gestor. Este estudio aportó un listado de variables para impulsar la cooptación, así como los elementos que deben recibir prioridad por parte de los gestores de los clústeres productivos locales.

INTRODUCCIÓN

La actividad turística ha presentado cambios constantes en su evolución, desde pasar del turismo de masas de sol y playa, hasta el turismo alternativo como es el ecoturismo. En la actualidad los cambios en áreas tecnológicas han orientado a realizar cambios al sector turístico como en su comercialización o desplazamiento. Así el uso de páginas web para anunciar empresas, sitios o paquetes turísticos es común en el sector turístico. Además de implementar una app que complementa la actividad turística en desplazamiento, alimentación u hospedaje. Lo anterior ha provocado consumidores selectivos de los destinos, con un poder de información en tiempo real para comentar o compartir experiencias (Gretzel, 2018).

Por lo tanto, la cadena de valor de los destinos turísticos contempla los cambios presentes en el mercado para hacer frente a las adaptaciones necesarias para atraer turistas. Así, tomando en cuenta una ruta turística existente, como lo es la ruta Don Vasco en Michoacán, México, la cual tiene una característica central que es la vinculación y administración por parte del gobierno. Así, es posible realizar un análisis e identificación de los eslabones que conforman su cadena de valor, seguido de un análisis para el acercamiento a los elementos de los destinos inteligentes que contemplan las nuevas formas de turismo (Ivars, *et al.* 2015). Los objetivos son: 1) identificar los eslabones de la cadena de valor de la ruta turística Don Vasco en Michoacán, México, y 2) analizar la integración de la inteligencia turística en los eslabones. El problema radica en que el Estado de Michoacán presenta un gran número de desequilibrios socioeconómicos y el turismo se ha implementado como una actividad productiva, pero los estudios han identificado poco avance y consolidación del turismo (Armas y Arévalo, 2019). (Arévalo, 2015).

Así, la justificación radica en que, actualmente, con la crisis mundial provocada por la pandemia del covid-19, los impactos en el turismo fueron inmensos, pero al mismo tiempo, han surgido en el mercado y se han posicionado nuevas formas de desarrollar la actividad turística a través del uso de la tecnología. Por esta razón, la identificación

del uso de tecnología o innovaciones en el sector turístico debe ser analizada en entornos de destinos urbanos y rurales y en sus cadenas de valor. Por ello, el siguiente artículo se divide en: 1) cadena de valor global en turismo inteligente, 2) método, 3) ámbito de estudio, 4) resultados de la cadena de valor global de la ruta turística Don Vasco, 5) dimensionamiento de la cadena de valor de la ruta turística Don Vasco, 6) discusión: una aproximación a la cadena de valor de un destino inteligente, y por último, 7) conclusiones.

FUNDAMENTO TEÓRICO: CADENA GLOBAL DE VALOR EN EL TURISMO INTELIGENTE

En la teoría de gestión de Taylor (1972), la cadena de valor se entiende como: “el conjunto de eslabones o actividades necesarias para generar un producto o servicio; desde su concepción hasta la venta final, incluyendo el reciclaje de residuos tras su uso” (Ferrando, 2013, p. 25). En cuanto a la cadena de valor del turismo (CVT), se define como: “[...] aquella cadena que define a las organizaciones como eslabones que interactúan desde el momento en que un turista decide realizar un viaje” (Christian, *et al.* 2011, p. 8).

La cadena de valor de Porter (1990) se utiliza para analizar y comprender cómo una empresa crea valor en su proceso de producción, distribución y venta de productos o servicios, y cómo puede obtener una ventaja competitiva optimizando sus actividades en comparación con sus competidores. Las actividades primarias incluyen la logística interna, la producción, la logística externa, el marketing y las ventas, y el servicio posventa. Las actividades de apoyo incluyen la infraestructura de la empresa, la gestión de los recursos humanos, el desarrollo tecnológico y la adquisición de recursos. Al comprender y mejorar cada una de estas actividades, una empresa puede aumentar su eficiencia y eficacia, lo que puede suponer una ventaja competitiva en el mercado.

La cadena de valor implica una serie de interrelaciones con diferentes actores de la cadena, por lo que, en la actividad turística, los cambios en la cadena de valor consolidan innovaciones como la digitalización de la actividad, el crecimiento de nuevos operadores turísticos en el entorno online (agencias de viajes, comunidades de viajeros, etc.) y la focalización en el ciclo del viaje como esquema de interacción con el turista (Femenia-Serra e Ivars-Baidal, 2018). En un entorno de innovación constante (como Airbnb), junto con la combinación de acciones tradicionales e innovadoras, el sector turístico sale reforzado.

Dentro de los constantes cambios en la actividad turística se encuentra la aparición y posicionamiento de los destinos turísticos inteligentes (DTI), que se definen como:

[...] un espacio innovador, accesible para todos, apoyado en una estructura tecnológica de última generación, que asegura el desarrollo sostenible del territorio turístico, y facilita la interacción e integración del visitante con el entorno, incrementando la calidad de su experiencia en el destino (SEGITTUR, 2017, p. 12).

Así, las DTI cambian la cadena de valor tradicional, por lo que cada agente debe replantearse su papel en el nuevo sistema turístico. Las agencias de viajes, por ejemplo, deben adaptarse al entorno digital para sobrevivir, mientras que los hoteles se enfrentan a la competencia de nuevas fórmulas

de alojamiento, que incluso imponen nuevas necesidades de regulación de la actividad turística (Gereffi, *et al.* 2005). En este contexto de cambio, la gestión del turismo local no puede permanecer estática. La adaptación del sistema turístico es uno de los principales retos de la gestión turística, ya que este sistema implica riesgos en la cadena de valor turística (Femenia-Serra e Ivars-Baidal, 2018).

El análisis e interpretación de los cambios en la cadena de valor del turismo es una tarea esencial para la gestión pública del turismo, que debe complementarse con una visión del turismo a nivel local para garantizar un desarrollo sostenible (Femenia-Serra y Neuhofer, 2018). En un contexto global, las respuestas locales siguen siendo esenciales para evitar que la digitalización y los nuevos modelos de negocio asignen un papel marginal al destino como mercancía fácilmente sustituible en un entorno online en el que los precios y las valoraciones de los consumidores anulan la singularidad del territorio, fundamental para una estrategia turística verdaderamente sostenible a nivel ambiental, económico y sociocultural. Los destinos no pueden renunciar a la gobernanza de la cadena de valor del turismo (Abarca, 2009) para garantizar los máximos beneficios y los mínimos costes para la sociedad local. Un principio que debe regir también la acción pública en el enfoque de los destinos turísticos inteligentes (Femenia-Serra e Ivars-Baidal, 2018).

En la cadena de valor se podrán identificar los actores y eslabones que es necesario fortalecer (Pardilla, 2018). Además de los problemas y potencialidades, donde se pueden identificar las relaciones existentes entre los actores (López, *et al.* 2016), ya que muestran sus alianzas estratégicas o redes. Mientras que el modelo de destino inteligente se complementa con la cadena de valor, conociendo las interrelaciones existentes y su relación con un territorio donde se encuentran atractivos, equipamientos, servicios, infraestructuras, actores directos e indirectos y servicios (Menoya, *et al.* 2017). El objetivo común de las instituciones es posicionar el destino de una nueva forma que genere acceso a los mercados (Garry y Oddone, 2017) y el desarrollo de productos turísticos diferenciados en un entorno capaz de resolver y proponer soluciones o acciones inteligentes.

MÉTODO

El diseño de la cadena de valor global de la ruta institucional se basa en el análisis de tres métodos implementados, el primero de ellos se basa en el análisis de la cadena de valor (CV) de Gereffi y Fernández-Stark (2011), (Fernández-Stark y Gereffi. 2011) por sus implicancias en los turistas extranjeros que visitan la ruta; además se complementa con el análisis de servicios de la CEPAL (2018) y el Manual de Campo para el Diseño de Estrategias de Incremento de la Competitividad de Cadenas Productivas con Pequeños Productores y la metodología de Cadenas de Valor desarrollada por el Instituto Humboldt (López, *et al.* 2009).

La aplicación de la cadena de valor identifica los siguientes pasos para su elaboración:

- a. Recopilación de información de fuentes secundarias (planes de desarrollo y datos estadísticos).
- b. Recogida de información mediante entrevista semiestructurada con los principales agentes.
- c. Análisis del territorio (económico, social y medioambiental).

- d. Definir las diferentes actividades turísticas que se desarrollan a lo largo de la ruta.
- e. Identificación de los principales eslabones de la cadena de valor del turismo.
- f. Integración de la cadena.

Identificar la dinámica y la estructura de las empresas en cada segmento de la cadena de valor: Cada uno de los segmentos identificados en el paso anterior tiene características y dinámicas específicas, como prácticas particulares de abastecimiento o proveedores preferidos. Es importante identificar el tipo de empresas que participan en el sector y sus principales características: globales o nacionales; estatales o privadas; grandes, medianas o pequeñas; identificar las empresas que participan en la cadena ayudará a comprender su estructura de gobernanza (esta dimensión se explicará más adelante) (Christian, *et al* 2011). Así, el estudio presenta sólo la parte cualitativa de los encadenamientos a través de un cuestionario semiestructurado realizado en mayo de 2021 a los siguientes actores: Secretaría de Turismo del Estado de Michoacán, Asociación de Hoteles y Moteles, Asociación de Artesanos, Asociación de Guías de Turistas Certificados y Asociación de Balnearios de Michoacán. Los actores representan el conglomerado de empresas que se ubican en los eslabones de la cadena de valor, con excepción de los turistas, es decir, la oferta y la normatividad institucional se presentan en la investigación.

ÁREA DE ESTUDIO

El Estado de Michoacán se localiza en la región occidental del país, colindando con Colima, Jalisco y Guanajuato, Querétaro, el Estado de México, el Río Balsas y el Océano Pacífico (Figura 1).

La ruta se fundó en 2008 y se divide en dos circuitos: 1) Zona Lacustre: Cuitzeo, Morelia, Capula, Tiripetío, Tupátaro, Cuanajo, Ihuatzio, Tzintzuntzan, Quiroga, Santa Fe de la Laguna, San Jerónimo, Erangaricuaro, Arócutin, Santa Clara del Cobre, Pátzcuaro, Zirahuén y Tzurumútaró. 2) La Zona Altiplano está integrada por Tingambato, Uruapan, San Lorenzo, Paracho, Ahuiran, Nurío, Cocucho, Ocumicho, Charapan, Zacán, Angahuan, Nuevo San Juan Parangaricutiro y Capacuaro.

Figura 1. Delimitación de la ruta turística Don Vasco



Fuente: Imagen tomada del Plan Estratégico de la Ruta Don Vasco del Gobierno de Michoacán - SECTUR, (PE, 2016).

El tema de la sección del lago es 500 años de historia, espiritualidad y cocina tradicional. Los temas específicos de la sección son comunidades hospitalarias (hospitales coloniales para la atención de purépechas), templos, capillas, conventos, arte, conocimiento, artesanías. El argumento temático específico de la segunda sección, relativa a la meseta purépecha, es el entorno natural.

RESULTADOS

En cuanto a las rutas turísticas, en el Estado de Michoacán se identificó en 2018 una participación del turismo en el PIB estatal de 8.7% (DATATUR-SECTUR, 2018). En Michoacán, la recaudación por ingresos turísticos en 2022 fue 12% superior a la de 2019, registrando más de 12 mil 665 millones de pesos (Gobierno de Michoacán, 2023). La llegada de turistas en 2018 sumó 9.78 millones de turistas y visitantes, lo que generó una derrama económica de 11 mil 500 millones de pesos para el estado. En comparación con el año anterior, se registró un incremento del 7.2% en la llegada de turistas (SECTUR, 2018). La llegada de turistas de 2011 a 2018 creció 19%. Respecto a la derrama económica en pesos corrientes en 2015 fue de 9,832 mdp, en 2016 fue de 10,264 mdp (Perfitur, 2017,2018), por lo que la evolución de la derrama económica en Michoacán de 2011 a 2018 identificó un incremento del 13%. Los lugares más visitados son Morelia, Pátzcuaro, Uruapan, la costa, la zona de la Mariposa Monarca y Zamora. Datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) señalan que poco menos de dos millones de personas son económicamente activas y se emplean en el sector turístico en Michoacán, lo que representa el 7.53% de la población. Uno de cada 14 michoacanos económicamente activos y ocupados trabaja en el sector turístico.

Los establecimientos relacionados con el turismo, como agencias de viajes, balnearios, arrendadoras de autos, campos de golf, centros de convenciones, centros de enseñanza turística, empresas especializadas en transporte turístico, han tenido una tasa de crecimiento de 11.3% en los últimos cuatro años, seguidos por los establecimientos de preparación y servicio de alimentos y bebidas con categoría turística (restaurantes, cafeterías, discotecas y centros nocturnos, bares, otros) 7.6% (Perfitur, 2017). Se espera que los datos estimados para 2020 crezcan entre un 4 o 6% respecto a 2018. Tan sólo en ese año arribaron 9 millones 78 mil turistas y visitantes, con una derrama económica de 11 mil millones de pesos (SECTUR, 2019). La ruta Don Vasco fue creada en 2008 por iniciativa de la Secretaría de Turismo de Michoacán con el objetivo de promover el desarrollo endógeno del territorio, a través del lanzamiento e implementación en el mercado de la ruta de turismo cultural.

La cadena de valor global de la ruta turística Don Vasco

Basado en el enfoque teórico de Huang *et al.* (2001), con la cadena de suministro del turismo: este enfoque se basa en la corriente de gestión de la cadena de suministro, que se originó en el campo de la logística y la gestión de operaciones. Huang y otros autores aplicaron este enfoque a la gestión turística, considerando el turismo como una cadena de suministro que incluye actividades como el transporte, la hostelería, la restauración, la atracción turística y otros servicios relacionados.

La actividad turística presenta una interdependencia con empresas de distintos sectores, como el transporte, los operadores turísticos, los hoteles, etc., que dependen en gran medida unas de otras. El turismo, como actividad, tiene cualidades propias como la intangibilidad, el carácter perecedero y la inseparabilidad. Así, la actividad requiere de sectores directos e indirectos en el turismo que se vinculen entre sí para generar la cadena de valor del turismo. Así, las redes en el destino y la cooperación (los competidores pueden tener una relación competitiva y cooperativa entre sí al mismo tiempo) determinan la cadena de valor (Yılmaz y Bititci, 2006). Entonces, la cadena de valor de una ruta turística requiere la identificación de los elementos y variables que la componen (demanda, oferta, producto, infraestructura, superestructura, marketing, atractivos turísticos, motivaciones, transporte, financiación, entre otros), al tiempo que se analiza cómo se establecen las relaciones económicas, geográficas, políticas, culturales, etc. Su análisis implica un análisis total o desagregado (Vásquez, *et al.* 2013).

La cadena de valor turística en el caso de la ruta Don Vasco inicia con el diseño de la ruta por parte de la SECTUR, es decir, la Secretaría de Turismo del Gobierno de Michoacán. Luego, el cliente que solicita el servicio, que tiene alternativas a la hora de adquirir el producto turístico, puede organizar su plan de viaje con la ayuda de tour operadores, agentes de viajes emisivos (paquetes turísticos) que tienen la ventaja de recibir orientación profesional. Sin embargo, el turista también puede planificar su propio viaje o improvisar su propio viaje. Así, la decisión de viajar (el cliente decide a través del marketing) tiene en cuenta un lugar, una sociedad y una cultura junto con el transporte (avión, tren, puerto, etc.) hasta un destino. En el transcurso del viaje turístico, consume productos locales, como alimentos, cultura, artesanía etc., donde el uso de la tecnología es trascendental en el nuevo turista, ya que su decisión se plantea a partir de la información obtenida a través de su teléfono, tablet u ordenador. Esta decisión en ocasiones va acompañada de la información disponible, la calidad y las valoraciones de los viajeros, que en su momento transmitieron en tiempo real (videos, llamadas, fotos, publicaciones) sus experiencias en el destino. Cuando el turista regresa a su lugar de residencia, el postconsumo sigue presente en sus recomendaciones, recuerdos, experiencia de viaje o estatus que le confiere el viaje. Así, el foco vuelve a la decisión del turista como articulador de una cadena de valor turística que busca la calidad, la competitividad y la sostenibilidad.

La cadena de valor de la ruta turística institucional Don Vasco (figura 2) tiene como eje central y final a la institución gubernamental, es decir, al gobierno del estado de Michoacán, debido a que en esta institución recae el generador de la ruta, el diseño, planeación, monitoreo, seguimiento y control. Así, la información generada a lo largo de los eslabones se unifica en las bases de datos de gestión operativa de la ruta, en las cuales se diseñan nuevos productos y estrategias para posicionar la ruta. El siguiente eslabón es el turista, ya que es quien inicia y consume el servicio turístico. El segundo, tercer y cuarto eslabón, involucran la posibilidad del turista internacional (país de origen) que necesita de agencias internacionales y su transporte, mientras que los eslabones restantes se encuentran dentro del eslabón del país receptor. En el caso de la ruta, la Secretaría de Turismo de Michoacán cuenta con una página oficial donde se pueden adquirir o personalizar los paquetes establecidos, así como una lista de contactos donde el turista puede desarrollar individualmente su visita a la ruta.

Así, el primer y el último eslabón de la cadena tienen la responsabilidad de operar y gestionar la ruta con sus interlocutores. Por lo tanto, el actor central es la institución gubernamental. Además, una de las principales tareas es el desarrollo de estrategias orientadas al mercado y, teniendo en cuenta que las rutas y los destinos se orientan actualmente hacia el turismo inteligente, la planificación de la ruta debe orientarse hacia un servicio competitivo y de calidad tal y como demanda el mercado.

En particular, el enlace de transporte es fundamental para la llegada de turistas a la zona y puede ser transporte internacional y nacional. En este sentido, recorrer la ruta supone disfrutar de los diferentes entornos a lo largo de la misma, aunque parte de la infraestructura viaria conlleva inversión pública. El enlace de alojamiento puede ser un hotel, un albergue, la casa de unos amigos o familiares, una casa o piso de alquiler, cabañas y camping. A continuación se muestra la evolución del número de habitaciones en el sector turístico del estado.

En el caso del vínculo con la alimentación, la zona cuenta con una tradición milenaria de cocina típica regional, sumada a la adaptación de alimentos procesados, donde el turista puede elegir entre una variada oferta gastronómica. Platos tradicionales, orgánicos y procesados están presentes en la zona, e incluso existen asociaciones de cocineras tradicionales michoacanas que protegen, promueven y enseñan los platillos típicos de la región.

En materia de entretenimiento, la microrregión ofrece una variada gama de actividades, desde talleres artesanales para aprender a hacer catrines, ollas de cobre, textiles, mezcal, platillos típicos, velas, etc., hasta experiencias de sommelier o pesca. También hay experiencias culturales y ecoturísticas, así como la realización de una boda purépecha. La región cuenta con una gama de actividades para que los turistas tengan una experiencia integral con los recursos endógenos. En esta misma narrativa, los aspectos socioculturales están presentes en la zona y persisten recursos intangibles que denotan una integración entre la actividad turística y el diseño de la ruta turística.

Las compras y el comercio en la zona incluyen actividades recreativas y adquisiciones como artesanía, joyería, alimentación, mobiliario, etc., la experiencia turística es inmediata en su consumo y postconsumo. Por ello, las bases de la administración de la ruta deben contemplar una buena gestión de la información, ya que el turista puede dar a conocer su experiencia de forma inmediata, a través de las redes sociales que posicionan positivamente un lugar y también puede conseguir lo contrario.

La ruta Don Vasco cuenta con varios municipios y localidades con características únicas que hacen que la microrregión sea única en su género en el estado. Junto con el apoyo financiero de

los gobiernos federal, estatal y municipal, es fundamental generar nuevas oportunidades para el diseño, planeación, monitoreo, diversificación, consolidación, control y evaluación de la ruta como una experiencia a replicar. Además de que la administración de los destinos inteligentes recae en una administración de gobierno central debido a la complejidad de su gestión, por esta razón, la ruta cuenta con los elementos administrativos y operativos centrales que implica la adaptación a una ruta turística inteligente.

Así, la centralidad de la ruta llevó a la creación de una página web, lo que indica que está orientada al consumidor inteligente y que se ha adaptado a la demanda turística, para que el turista que busca información pueda y tenga las herramientas para decidir realizar el viaje o visitar otro lugar. Así, la ruta puede consolidarse como una ruta inteligente si cuenta con acciones concisas para el turismo inteligente, incluyendo la gobernanza dentro de la ruta, es decir, el análisis e interacción de asociaciones, ONGs, universidades, empresas y gobierno para orientar la ruta hacia un turismo inteligente capaz de resolver problemas de manera inteligente y posicionarse en el mercado nacional e internacional.

Es importante mencionar que todos los eslabones de la cadena de valor de la ruta contemplan un nuevo elemento después de la pandemia mundial Covid-19, que es un aspecto sanitario que da lugar a la relevancia de que todos los eslabones deben tener prioridad en la gestión de la higiene, la higienización de los sitios, la no saturación de las personas y las normas para mantener la seguridad para evitar el contagio. Además, la pandemia ha posicionado a México como el tercer país más visitado del mundo en 2020, por lo que se han lanzado propuestas de e-turismo para complementar el turismo inteligente para enfrentar los nuevos retos del turismo.

Discusión del escalamiento de la cadena de valor de la ruta turística Don Vasco

La base teórica se encuentra en Huang *et al.* (2001), que trata de optimizar la eficiencia y la eficacia de la cadena de suministro del turismo identificando oportunidades para mejorar la coordinación, la integración y la colaboración entre los distintos agentes que participan en la cadena. Así pues, el reto consiste en generar un mayor valor añadido y beneficios económicos a partir de la participación en la cadena de valor global. Aumentando el valor añadido o migrando a actividades de mayor valor añadido, los agentes pueden incrementar los beneficios económicos de su participación en las cadenas de valor (Oddone y Padilla, 2004, p. 19). El fortalecimiento de las cadenas puede ser una herramienta eficaz para combatir la desigualdad, al favorecer unos ingresos más elevados y una apropiación más equilibrada del valor añadido. Las políticas públicas también juegan un papel central en estos procesos (CEPAL, 2018).

Cada una de las etapas de la cadena de valor, como el diseño, la producción del bien o servicio, el tránsito de mercancías, el consumo y el reciclaje final, se denominan eslabones. El número de eslabones de una cadena de valor varía en función de la actividad. Las actividades de la cadena pueden ser realizadas por una o varias empresas (Kaplinsky, 2000). En el análisis de la ruta turística Don Vasco, los eslabones se identifican en el país de salida con los turistas internacionales, pero este eslabón también implica a los turistas nacionales. Considerando que la ruta es un modelo creado por la institución gubernamental, su operación y administración recae en el gobierno, por lo que el eslabón inicial y final es liderado por este actor. El siguiente eslabón es el turista que identifica el turismo como una experiencia de vida, para conocer un nuevo destino. En el viaje son relevantes

los servicios prestados por los eslabones locales, como aerolíneas y empresas nacionales de transporte terrestre, servicios de alojamiento y gastronómicos en sus diferentes categorías, excursiones culturales o naturales ofrecidas en el destino y productos que, al ser adquiridos, le harán recordar la experiencia. Así, es posible identificar que, en la ruta Don Vasco, los eslabones están conectados a su propia cadena de valor que requiere insumos y servicios específicos (Oddone y Alarcón, 2016).

La participación en los distintos eslabones de la cadena de valor de la ruta turística tiene implicaciones para el desarrollo local, ya que las actividades asociadas a cada eslabón difieren en la intensidad de uso de los factores de producción, en las oportunidades de crear eslabonamientos hacia atrás y hacia delante y, por tanto, en las oportunidades de añadir valor a nivel microrregional. En este sentido, la transformación de la cadena mediante la superación de las limitaciones a las que se enfrenta es lo que más contribuye al desarrollo económico y social de la microrregión. Esta transformación puede darse a través de una mejor articulación entre los actores de la cadena, la incorporación de nuevos actores productivos o de apoyo, y el aumento de la escala económica y social de los eslabones de la cadena turística (CEPAL, 2018).

El aumento de escala económica en la ruta turística implica la transición a actividades de mayor complejidad tecnológica, la mejora del producto o servicios turísticos de manera más eficiente. Además, puede conducir a un mejoramiento social en la cadena, considerando sus beneficios y calidad de vida (Fernández-Stark, *et al.* 2011). Así, la expansión social está vinculada a la cohesión social de un territorio, entendida como la capacidad de elevar el bienestar de una sociedad basada en la participación para promover la confianza mutua, brindar oportunidades y sostener la movilidad ascendente. Por lo tanto, la expansión social y económica ofrece la oportunidad de lograr una mayor cohesión social (CEPAL, 2018). Algunas recomendaciones para ampliar la cadena de valor del turismo institucional global de Don Vasco son las siguientes:

- Identifican la cultura turística, es decir, el compromiso y la participación de la población local en la actividad turística de la microrregión. La generación de una cultura turística local fortalece los vínculos intrasociales del territorio y la comprensión del turismo como una forma de construcción social del desarrollo económico. Así, el turismo contiene posibilidades de escalamiento social para la población local (Oddone y Alarcón, 2016).
- El escalamiento tecnológico es el reflejo de capacidades tecnológicas más avanzadas para el desarrollo de nuevos productos, procesos o para la participación en actividades más intensivas en conocimiento que requiere la ruta turística para posicionarse en el mercado del turismo inteligente (Ivars, *et al.* 2015).
- El uso de nuevos conocimientos tecnológicos implica el desarrollo de habilidades y capacidades que repercutirán en el capital humano y social.
- El escalado impulsado por la innovación implica un mayor valor añadido y, por tanto, la articulación de nuevos conocimientos dentro de la ruta.
- Los servicios profesionales y de apoyo identifican la mejora en la participación del valor agregado total obtenido en los principales eslabones de la cadena (Oddone y Alarcón, 2016).
- La calidad a través de certificaciones es una clave importante para promover la calidad de los servicios y la capacitación de los prestadores de servicios.

- Las políticas turísticas apoyan toda la articulación sectorial de la actividad, desde la creación, el apoyo financiero, el capital humano o la inversión en nuevas tecnologías o proyectos.
- La articulación de un diálogo público-privado implica incrementar los vínculos formales e informales del sector para promover un ambiente de colaboración, cooperación, confianza y complicidad en una actividad sistemática como el turismo.
- En relación con el diálogo público-público, la ruta turística debe contar con vínculos intergubernamentales con el objetivo de fortalecer su coordinación y desarrollar una estrategia para reducir brechas y superposiciones de competencias y actividades (CEPAL, 2018).
- El carácter sistémico del sector turístico implica una articulación de actores directos e indirectos de la actividad, por lo que la complejidad del análisis radica en los eslabones y sus relaciones, que se complementan con el estudio de los actores públicos y privados de la cadena.
- La gobernanza de una cadena de valor implica el comportamiento de los agentes y su relación con las normas formales e informales presentes en la microrregión. La gobernanza condiciona la estructura de interacción entre los actores más influyentes y los demás presentes en la cadena de valor institucional del turismo en su conjunto.
- El aumento de escala debe integrar nuevos procesos, productos turísticos y la participación de sus actores en el desarrollo de la cadena que condiciona la fortaleza de las interrelaciones de los actores (CEPAL, 2018).
- Algunas de las condiciones para fortalecer la gobernanza turística en la zona son la resiliencia y la gestión de riesgos, debido al factor de inseguridad en la microrregión.
- Mantener los parámetros para el año 2020 en materia de saneamiento por el caso de la pandemia del Covid-19, que puso en jaque al sector turístico. Por lo tanto, el cuidado sanitario en espacios públicos y privados es fundamental para evitar contagios, y la expansión debe integrar nuevos procesos, productos turísticos y la participación de sus actores en el desarrollo de la cadena, lo que condiciona la fortaleza de las interrelaciones de los actores (CEPAL, 2018).

De este modo, el análisis de las cadenas de valor transfronterizas es también una línea de investigación para estimular el crecimiento inclusivo y la transformación productiva a través de procesos de integración internacional y regional (CEPAL, 2018). La cadena de valor de la ruta turística Don Vasco comprende un análisis sistémico de los actores y sus vínculos para la generación de mayor valor agregado con su respectiva escala social y económica a favor de la sostenibilidad de la ruta.

Debate sobre un enfoque de cadena de valor para los destinos turísticos inteligentes

El objetivo de Smart es proporcionar un marco holístico para los destinos inteligentes que implique liderazgo, capital social, innovación y capital humano con el uso paralelo de las TIC como infraestructura, para facilitar la cocreación de valor/experiencias turísticas, en relación con aspectos centrales como las personas, la vivienda, la movilidad, el medio ambiente, la economía y la gobernanza.

Así, los destinos crean las condiciones para apoyar el desarrollo inteligente, donde todo está interconectado, cocreado y orientado al valor a través de la implementación de tecnología, aplicaciones e infraestructuras TIC que generan sinergias (Boes, *et al.* 2015). Por lo tanto, el turismo inteligente es un fenómeno social que surge de la convergencia de las TIC con la experiencia turística (Gretzel, *et al.* 2015a).

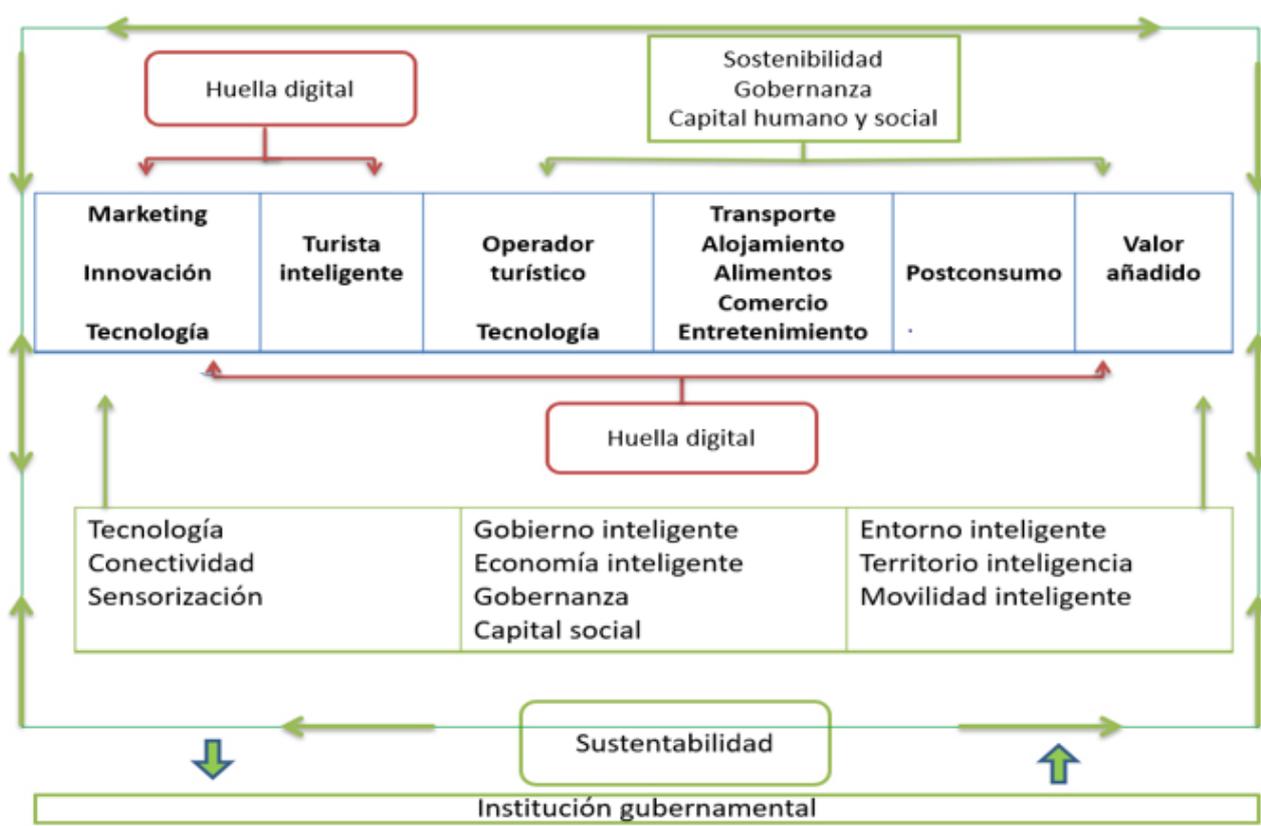
La mayoría de las iniciativas de turismo inteligente se encuentran actualmente en fase de desarrollo y están fuertemente subvencionadas por el gobierno (Gretzel, *et al.* 2015b). Por este motivo, en el ecosistema de servicios inteligentes, cualquier actor puede interactuar e intercambiar recursos con otros actores para la cocreación de valor. En un ecosistema turístico inteligente, cualquier tipo de participante puede convertirse en productor, consumidor, intermediario, etc., en función de los recursos y conexiones existentes.

Por tanto, las redes implicadas en la cadena de valor turística global de una ruta o destino inteligente, además de promover las interrelaciones, conducen a la interdependencia en este proceso de cocreación de valor turístico. En este sentido, las redes promueven la comunicación, la participación y la creación de nuevas ideas, fomentando la cooperación, la confianza y la coordinación (Baggio y Cooper, 2008). En el caso de la ruta Don Vasco, la participación del gobierno para la consecución de los objetivos es generar mayor valor, además de promover la implicación de una red colaborativa que revela el nivel de gobernanza en la red y sus implicaciones para el aprendizaje de los actores, así como crear confianza para el intercambio de información hacia soluciones innovadoras. Así, el gobierno tiene un papel central como coordinador, planificador, regulador, empresario y debe salvaguardar el aspecto social del turismo y el compromiso del gobierno como garante del interés público (Madrid-Flores, 2014).

Del mismo modo, el destino inteligente comprende una adaptación proactiva en la cadena de valor del turismo tradicional, donde puede surgir una dependencia de los destinos en términos de imagen de marca o visibilidad y comercialización de la oferta. Aunque la posibilidad de llegar a la demanda final a través de la imagen de marca o la distribución es una oportunidad (Alonso, 2008). Así, el análisis e interpretación de los cambios en la cadena de valor turística es una tarea esencial para la gestión pública del turismo, que debe complementarse con una visión del turismo a escala local, con el objetivo de evitar que la digitalización y los nuevos modelos de negocio asignen un papel marginal al destino como mercancía sustituible en un entorno online y la pérdida de la singularidad del territorio (Femenia-Serra e Ivars-Baidal, 2018).

Por ello, en la propuesta de una cadena de valor en la ruta turística Don Vasco con visión de inteligencia, implicaría aprender de la demanda, a través del big data turístico que sirve como fuente de inteligencia para la gestión del destino y la toma de decisiones (Femenia-Serra y Neuhofer, 2018). El big data constituye la base sobre la que se construye el valor. Por lo tanto, la creación, almacenamiento, procesamiento y uso de datos surgen como los principales pasos para rastrear las huellas digitales (Femenia-Serra y Neuhofer, 2018) de los turistas que sirven de base para que la institución gubernamental oriente y defina mejor las estrategias de turismo inteligente que deben operar en la ruta. Lo anterior se puede ilustrar mejor en la siguiente Figura 3.

Figura 3. Cadena global de valor de una ruta turística inteligente Don Vasco



Fuente: elaboración propia a partir de datos bibliográficos.

Esto muestra una visión integral de la cadena de valor en la ruta de estudio desde una perspectiva smart, en la que la co-creación de valor está presente desde el primer eslabón de la cadena, en el que primero se vinculan la tecnología, el marketing del destino y el turista, seguido de un turista smart (informado) que toma decisiones y establece vínculos con el destino. El cuarto eslabón se centra en el transporte (movilidad inteligente) y los servicios relacionados con el turismo que se apoyan en el capital humano y social formado en el territorio inteligente y prestan el servicio turístico de forma competitiva y de calidad. El eslabón post-consumo está vinculado a la huella digital que el turista o visitante genera a lo largo de la cadena de valor global, ya que en este proceso puede buscar, consultar, cualificar y compartir información a través de la tecnología en tiempo real.

La co-creación de valor es, por tanto, una experiencia dinámica para aportar valor real a todo el destino, junto con los stakeholders y la gobernanza, buscando soluciones inteligentes para atraer turistas y generar un entorno de calidad de vida para la población anfitriona. De esta manera, la información contextual, en tiempo real y basada en datos, incluyendo la cocreación entre: proveedor de servicios-turista, turista-turista, proveedores de servicios, conducen a la cocreación de valor en el turismo inteligente (Femenia-Serra y Neuhofer, 2018).

Así, un destino turístico se estructura con la oferta y la demanda, donde el éxito del destino se inicia con el desarrollo de recursos críticos conocidos como las seis A (atracciones, accesibilidad, servicios, paquetes disponibles, actividades, servicios auxiliares) (Boes, *et al.* 2016). Estas A añaden valor a la

experiencia turística y aumentan los beneficios y las ganancias del destino (Buhalis y Amaranggana, 2014). Por lo tanto, para garantizar el éxito de un destino turístico, los recursos humanos y la innovación, en combinación con la cooperación y la colaboración a nivel local y regional en el desarrollo de los conocimientos de los agentes turísticos, deben estar constantemente vinculados. La cooperación es importante, pero el liderazgo que se produce en una red colectiva es clave.

CONCLUSIONES

El destino turístico inteligente y su cadena de valor, que debe orientarse hacia la inteligencia de sus actuaciones, debe contemplar una planificación del destino que contemple: 1) la gestión territorial: en este caso, la ruta Dom Vasco está liderada por el gobierno estatal o municipal en su eje central, seguido de los empresarios y la sociedad. 2) los recursos humanos: elemento clave en la prestación del servicio por su contacto directo con los turistas. 3) normativa legal y financiera: la normativa que regula la actividad es fundamental para su desarrollo y apoyo financiero, ya que promueve la generación de proyectos vinculados a la ruta. Este último punto es gestionado por el gobierno. Así, la planificación de la ruta es parte integral de la articulación de los distintos actores involucrados en ella y permite su intervención con un eje de orientación gubernamental. Por esta razón, cuando los turistas llegan a la ruta, se encuentran con un sector planificado para su disfrute. La planificación financiera de la ruta turística Don Vasco es responsabilidad de los tres niveles de gobierno: federal, estatal y municipal.

El financiamiento de la ruta turística es un elemento clave en el análisis de su desarrollo en el tiempo, y la acción de los tres niveles de gobierno como enlace es fundamental para la promoción de la ruta como eje de desarrollo en la microrregión de Michoacán. Además, este vínculo institucional proyecta y da seguimiento al producto-destino, que contempla acciones encaminadas a la integración de productos y servicios en el sector turístico. Por su parte, la comunicación como herramienta de mercadotecnia está presente desde la página oficial institucional de la ruta turística hasta las acciones individuales de las empresas y localidades en la atracción de turistas a través de la publicidad y promoción, todo ello monitoreado por la institución gubernamental.

La distribución y comercialización implica conectar la oferta y la demanda de la ruta turística a través de los operadores turísticos, los proveedores turísticos, las empresas, la sociedad y el uso de la tecnología para agilizar esta conexión. El eslabón institucional tiene vínculos en todos los eslabones para articularlos a lo largo de la ruta turística. En relación con el transporte, la infraestructura está en la administración pública. Por último, el consumo y postconsumo, donde se define el valor de la experiencia vivida por el turista en tiempo real, aunque es importante mencionar que en el turismo el consumo comienza al principio de la cadena y los eslabones se integran a lo largo de toda la cadena turística, es decir, si el turista tiene una mala experiencia en el transporte, esto puede condicionar toda la cadena turística a través de una sola acción. El turista consume un servicio y todos los eslabones están conectados en la experiencia del viaje. Por ello, la gestión institucional de la ruta es fundamental para mantener la competitividad y la calidad en su desarrollo.

Es importante mencionar que una de las limitaciones de la investigación fue que se realizó en mayo de 2021, fecha que aún tenía limitaciones gubernamentales en el sector turístico debido a la pandemia del covid-19. Por lo tanto, podría generar futuras investigaciones sobre los efectos de la pandemia en el sector de rutas turísticas, el uso de la tecnología en el turismo en zonas rurales de México, limitaciones de la transición de un destino actual a un destino inteligente.

REFERENCIAS

- Abarca, M. (2009). Propuesta de un modelo alternativo de funcionamiento del sistema turístico. *European Scientific Journal*. 13, (17). 340.
- Alonso, G. (2008). Marketing de los servicios: reinterpretao la cadena de valor. *Palermo Bussines Review*. 2. 82-96.
- 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
- Armas, E; Arévalo, J. (2019). Turismo y desarrollo, el caso de los pueblos mágicos en Guanajuato y Michoacán. AMECIDER. Pp. 518-534. Disponible en web: http://ru.iiec.unam.mx/4279/1/1-Vol2_Parte2_Eje12_Cap2-043-Armas-Arevalo.pdf
- Baggio, R. y Cooper, C. (2008). Knowledge transer in a tourism destination: The effects of a network structure; En *Advances in Tourism Resarch*, 30, (8). 1-10.
- Boes, K; Buhalis, D; Inversini, A. (2015). Conceptualising Smart Tourism Destination Dimensions. In *Information and Communication Technologies in Tourism*. 391-404. DOI:10.1007/978-3-319-14343-9_29
- Boes, K., Buhalis, D. and Inversini, A. (2016). Smart tourism destinations: ecosystems for tourism destination competitiveness. *International Journal of Tourism Cities*. 2, (2). 108--124. Available at <http://centaur.reading.ac.uk/75357/>
- Buhalis, D; Amaranggana, A. (2014). Smart Tourism Destinations. *Information and Communication Technologies in Tourism*. Springer International Publishing Switzerland. Pp. 553-564. DOI: 10.1007/978-3-319-03973-2_40
- 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 and G. Gereffi. (2011). The Tourism Global Value Chain: Economic upgrading and workforce development. Center on Globalization, Governance and Competitiveness, Duke University, Durham, North Carolina. 53.
- DATATUR-SECTUR. (2018). Compendio estadístico de turismo en México. Compendio Estadístico de México. Por la Secretaría de Turismo y BigData Datatur. México. pp. 1-10.
- Femenia-Serra, F., & Ivars-Baidal, J. A. (2018). Smart tourism: Implicaciones para la gestión de ciudades y destinos turísticos. En M. T. Cantó López, J. A. Ivars Baidal, & R. Martínez Gutiérrez (Dir.), *Gestión inteligente y sostenible de las ciudades: Gobernanza, smart cities y turismo*. 129-151.
- Femenia-Serra, F., Neuhofer, B. (2018). Smart tourism experiences: conceptualisation, key dimensions and research agenda. *Investigaciones Regionales – Journal of Regional Research*, 42. 129-150.
- Fernández-Stark, K., S. Frederick and G. Gereffi. (2011). The Apparel Global Value Chain: Economic Upgrading and Workforce Development: Chapter 3. Duke University, Durham, North Carolina. Disponible en web: <https://gvcc.duke.edu/cggclisting/the-apparel-global-value-chain-economic-upgrading-and-workforce-development-chapter-3/>
- 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. 1-102. Disponible en web: <http://www.conectadel.org/wpcontent/uploads/downloads/2013/05/14dic2012dukecg-gcmanualdelgvcversionlarga-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. 1-23. Disponible en web: <0Globales%20de%20Valor%20y%20la%20Medici%C3%B3n%20del%20Comercio.pdf>
- Garry, E; 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). 201-226. Disponible en web: <https://www.cepal.org/es>

- Gereffi, Gary, John Humphrey y Timothy Sturgeon (2005). The governance of global value chains. *Review of International Political Economy*, 12, (1). 78-104.
- ?sequence=1
- Gereffi, G y Fernandez-Stark, K. (2011). Global value chain analysis: a primer. Center of globalization governance and competitiveness. 1-47. Disponible en web: <https://www.researchgate.net/publication/265892395>.
- Gretzel, U. (2018). From smart destinations to smart tourism regions. *Investigaciones Regionales – Journal of Regional Research*. 42. 171-184.
- Gretze, L; Koo, Ch; Sigala, M; Xiang, Z. (2015a) Special issue on smart tourism: convergence of information technologies, experiences, and theories. Institute of Information Management, University of St. Gallen. 175-177.
- Gretzel, U; Sigala, M; Xiang, Z; Koo, Ch. (2015b). Smart tourism: foundations and developments. Institute of Information Management, University of St. Gallen. 179-188.
- Gobierno de Michoacán, (2023). Incrementa en Michoacán 12% la derrama económica por turismo en 2022. Disponible en web: <https://www.michoacan.gob.mx/noticias/incrementa-en-michoacan-12-la-derrama-economica-por-turismo-en-2022/>
- Huang, Z. M. Y Li, S. X.(2001) “Co-Op Advertising Models in A Manufacturing-Retailing Supply Chain: A Game Theory Approach”. *European Journal of Operational Research*, Vol. 135, pag. 81-98, 2001.
- Ivars, J; Solsona, J; Giner, D. (2015). Gestión turística y tecnologías de la información y la comunicación (TIC): El nuevo enfoque de los destinos inteligentes. *Revista Documents d'Anàlisi Geogràfica*. 62, (2). 327-346.
- Kaplinsky, Raphael (2000). Globalisation and unequalisation: what can be learned from value chain analysis? *Journal of Development Studies*, 37, (2). 117-146.
- Leiper, Neil, (1979). El marco del turismo: hacia una definición de turismo, turismo y la industria del turismo. *Annals of Tourism Research*, 6, (4). 390-407.
- Madrid-Flores, F. (2014). Gobernanza turística = destinos exitosos El caso de los Pueblos Mágicos de México. Universidad Anáhuac México Norte, Facultad de Turismo. México.
- Menoya, S; Gómez, G; Pérez, I; Cándano, L. (2017). Modelo basado en enfoque de cadena de valor para gestión del turismo desde el gobierno local en municipios con vocación turística. *Retos de la Dirección*. 11, (1). 172-204.
- López, L; Murillo, J; 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*. 63-84. Disponible en web:<https://repositorio.unal.edu.co/bitstream/handle/unal/11488/9789589880609.par%20te2.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- López, L; Murillo, J; Ochoa, F. (2016). 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 sostenible. En *Turismo en la Amazonia; entre el desarrollo convencional y las alternativas ambientales amigables*. 63-114.
- Oddone, N; 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)*. 4-119. Disponible en web: <https://www.cepal.org/es>
- Oddone, N; Padilla, R. (2004). El escalamiento en las cadenas de valor a través de servicios profesionales y de soporte. En *Puentes Análisis y noticias sobre comercio y desarrollo sostenible*. 15, (3). 19-23.
- Padilla, R. (2018). Manual para el fortalecimiento de la cadena de valor. Unidad de Desarrollo Económico de la Sede Subregional de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe en México, CEPAL.
- PE 2016. Plan Estratégico de la Ruta Don Vasco. SECTUR Gobierno de Michoacán. web: <https://www.gob.mx/sectur>
- Perfitur. (2017). Perfil del turista en Michoacán 2017. Gobierno del Estado de Michoacán y Tecnológico de Monterrey campos Morelia. Disponible en web: <https://sectur.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://sectur.michoacan.gob.mx/perfitur/>

- Porter, M. (1990). La Ventaja Competitiva. Ed. Patria. Traducción española 2012. Pp. 552.
- SEGITTUR. (2017). Destinos Turísticos Inteligentes (DTI): Visión Estratégica. La Sociedad Estatal para la Gestión de la Innovación y las Tecnologías Turísticas, S.A. 1-38. Barcelona, España. Disponible en web: <https://www.segittur.es/destinos-turisticos-inteligentes/>
- SECTUR, (2018). Cuenta Satélite del Turismo de México 2017 Año Base 2013. Principales resultados. Por la Secretaría de Turismo y la Subsecretaría de Planeación y Política Turística Dirección General de Integración de Información Sectorial 13 de diciembre de 2018. Pp. 1- 6. Disponible en web: <https://www.gob.mx/sectur>
- SECTUR, (2019). Página web de la Ruta Don vasco. Disponible en web: <http://rutadonvasco.com/es/>
- Taylor, F. W., (1972), Scientific Management; Shop Management; Taylor's Testimony before the Special House Committe, Connecticut, Greenwood Press.
- Vasquez, D; Osorio, M; Arellano, A; Torres, (2013). El turismo desde el pensamiento sistémico. Investigaciones Turísticas. 5. 1-28.
- Yilmaz, Y; Bititci, U. (2006). Performance measurement in tourism: a value chain model. International Journal of Contemporary Hospitality Management. 18, (4). 341-349.
-

CONTRIBUCIÓN DE LOS AUTORES

Georgina Jatzire Arévalo Pacheco: Conceptualización, Curación de datos, Análisis formal, Adquisición de fondos, Investigación, Metodología, Administración del proyecto, Recursos, Software, Supervisión, Validación, Visualización, Redacción - borrador original, Redacción - revisión y edición