

ESTUDIOS

Fortalecimiento de Cadenas Regionales de Valor: directrices para una mayor articulación a partir de la servucción en turismo¹

Pablo Alarcón², Marcelo Bonzón³

Resumen: Este artículo destaca la importancia de gestionar el desarrollo de cadenas de valor para fomentar el crecimiento y la competitividad. A menudo, las publicaciones existentes omiten características clave de las cadenas de valor asociadas con la prestación de servicios, como el turismo, y no consideran el contexto complejo en el que operan. Para abordar este desafío, se proponen buenas prácticas basadas en la experiencia con la primera Cadena Regional de Valor de Turismo Latinoamericana. Se resalta la ventaja de hibridar métodos para fomentar la colaboración productiva y se introduce el concepto de “servucción” como un proceso que integra elementos físicos y humanos para lograr resultados con un impacto y sostenibilidad aún mayores.

Palabras clave: *integración económica, crecimiento, servucción, cadena regional de valor, servicios, turismo.*

Fecha de recepción: 22 de marzo de 2024.

Fecha de admisión definitiva: 22 de julio de 2024.

¹ Este artículo fue revisado por los evaluadores del Call for Paper 2021 del SICA, obteniendo una mención honorífica. En la página 4 del documento aparece el comité editorial y en él se explica el proceso que se siguió (https://ode.bcie.org/fileadmin/ode/files/call-for-papers/2022_Compendio_Call%20for%20Papers_Cuarta_Edicion.pdf).

² Prosperame Consultores, gerencia@prosperame.com.

³ Bonzón Consultores Asociados, <https://orcid.org/0009-0005-6670-4216>, marcelo@bonzon.com.ar.

Strengthening Regional Value Chains: guidelines for greater articulation from tourism servuction

Abstract: This article highlights the importance of managing value chain development to foster growth and competitiveness. Existing literature often omits key features of value chains associated with service provision, such as tourism, and fails to consider the complex context in which they operate. To address this challenge, good practices are proposed based on the experience with the first Latin American Regional Tourism Value Chain. The advantage of hybridising methods to foster productive collaboration is highlighted and the concept of 'servuction' is introduced as a process that integrates physical and human elements to achieve results with even greater impact and sustainability.

Keywords: *economic integration, growth, services, servuction, regional value chain, services, tourism.*

Renforcer les chaînes de valeur régionales: lignes directrices pour une meilleure articulation de la production touristique

Résumé : Cet article souligne l'importance de la gestion du développement des chaînes de valeur pour favoriser la croissance et la compétitivité. La littérature existante omet souvent les caractéristiques essentielles des chaînes de valeur associées à la prestation de services, comme le tourisme, et ne tient pas compte du contexte complexe dans lequel elles opèrent. Pour relever ce défi, des bonnes pratiques sont proposées sur la base de l'expérience de la première chaîne de valeur régionale du tourisme en Amérique latine. L'avantage de l'hybridation des méthodes pour favoriser une collaboration productive est mis en évidence et le concept de « servuction » est introduit comme un processus qui intègre des éléments physiques et humains pour obtenir des résultats avec un impact et une durabilité encore plus importants.

Mots clés : *intégration économique, croissance, servuction, chaîne de valeur régionale, services, tourisme.*

I. Introducción

Aquí se proponen nuevas directrices de investigación para fortalecer cadenas de valor en servicios, tomando como referencia al turismo; y se exponen buenas prácticas, lecciones aprendidas y recomendaciones para futuras intervenciones.

Debido a la integración entre los eslabones de la cadena de valor de turismo, se propone hibridar métodos de investigación para articularla productivamente, por lo que la *servucción*⁴ sistematiza los elementos físicos y humanos para crear, capturar y entregar valor, involucrando en el proceso actividades de concepción, elaboración y ejecución.

⁴Neologismo acuñado por P. Eiglier y E. Langeard para designar el proceso de "fabricación" de un servicio de manera análoga a la producción de un bien tangible.

Este artículo resulta de reflexionar y evaluar la Cadena Regional de Valor de Turismo (CRVT) en cuatro países centroamericanos. Disemina conocimiento por medio de la investigación con un enfoque pragmático que responde al proceso de integración productiva para el crecimiento económico, especialmente en cadenas que proveen servicios, y que se conducen por los compradores en un modelo denominado *buyer-driven-chain*.

2. Marco teórico

Este artículo se fundamenta en los estudios de la Comisión Económica para América Latina y El Caribe (CEPAL) sobre cadenas productivas de valor (Padilla Pérez, 2016), y particularmente sobre las cadenas de turismo estudiadas en Guatemala (Oddone & Alarcón, 2016), El Salvador (Garry & Martínez, 2016) y República Dominicana (Alvarado, Oddone & Gil, 2017), además de lo publicado por Bonzón (2015) sobre clústeres y redes.

Posteriormente, el Centro Regional de Promoción de la MIPYME (CENPROMYPE), la CEPAL y la Secretaría de Integración Centroamericana (SIECA) propusieron una metodología para fortalecer cadenas regionales de valor en el manual titulado *Articulación productiva y cadenas regionales de valor*. Una propuesta metodológica para la región SICA (de Groot et al., 2018). CEPAL también elaboró el documento "Las Tendencias mundiales y el futuro de América Latina" (Bitar, 2014), donde describe el tránsito a un futuro sostenible y con igualdad en América Latina y el Caribe. Bitar (2016), también argumenta en "Las tendencias mundiales y el futuro de América Latina" que los diversos eventos mundiales y regionales de los últimos tiempos han incidido en una evolución global y de percepción del futuro que ameritan actualizar las tendencias, trayectorias y la consideración de fenómenos nuevos que incidirían en la configuración del mundo actual. En 2022, los efectos derivados del virus COVID-19 parecieran dejar obsoletas varias de las tendencias antes identificadas. Por ejemplo, según informes de la CEPAL (2021), los efectos adversos y factores externos e internos provocaron la peor contracción de la región (-6.8%) desde el año 1900.

Este acercamiento teórico supone una coherencia técnica-metodológica que aporta claridad conceptual al tema de este artículo, e inclusive oficia como antesala del escenario económico que muchos sectores presentan en la actualidad. En los párrafos siguientes se abordan algunas tendencias y recomendaciones, fruto de la investigación perpetrada por los coautores.

3. Metodología

Porter (1987) introdujo el concepto económico de Cadena de Valor (CV), mientras que Kaplinsky & Morris (2002) lo emplearon para discutir situaciones de desarrollo en producciones locales y regionales que podrían mejorar condiciones de poblaciones marginadas. Otros autores han generado análisis sobre las etapas y actividades en las que los productos o servicios transitan desde la concepción hasta su consumo y disposición final. Esas fases son los eslabones, que varían según el tipo de industria, y las actividades dentro de una cadena en ocasiones pueden llevarse a cabo por una empresa, y en otras, por varias (Kaplinsky, 2000).

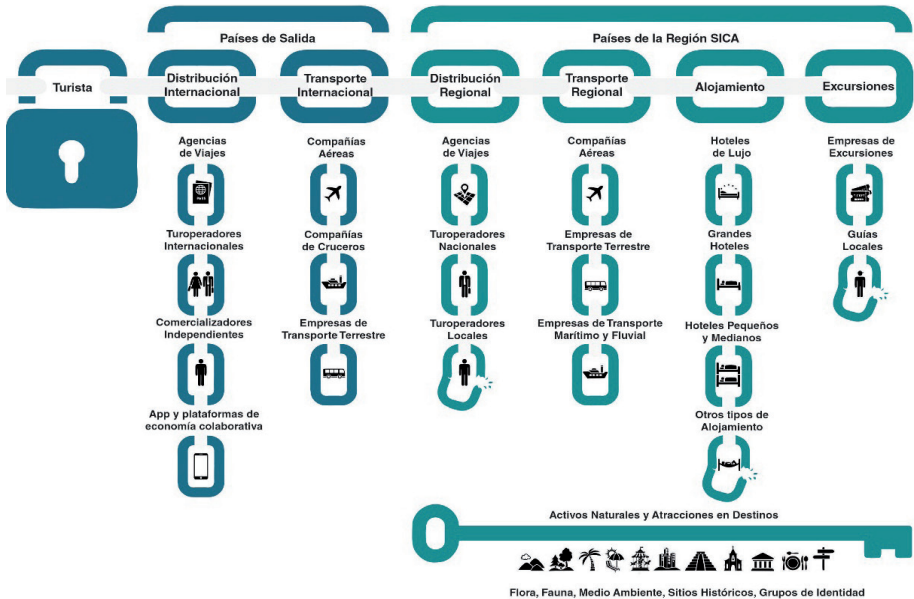
Las estructuras de las CV son muy diversas y genéricamente se inician desde la concepción del servicio o producto a ofrecer, y finalizan con el consumo (Padilla Pérez & Oddone, 2016). En el turismo, sin embargo, el consumo no es el último eslabón sino un elemento constante donde el turista coprotagoniza la creación de las experiencias y del valor (Oddone & Alarcón, 2016). Las particularidades de los vínculos entre los actores de una CV turística requieren repensar el modelo sistémico, cambiando la secuencia de las interacciones (que normalmente se expresan en el orden de insumos, producción, transporte, comercialización y consumo).

Gereffi (2001), establece dos clasificaciones de modelos de cadenas en la era del internet: en las cadenas conducidas por productores (*producer-driven-chain*), los fabricantes mayormente transnacionales controlan la producción, incluyendo los vínculos hacia atrás (diseño, suministro) y hacia adelante (distribución, comercialización); la integración es vertical y las ganancias derivan de la escala, el volumen o los avances tecnológicos aplicados a la producción. En contraposición, en las cadenas conducidas por compradores (*buyer-driven-chain*), las especificaciones del producto las suministran los mayoristas o comerciantes que tienen un rol decisivo en la estructura organizativa de la cadena. Aquí, las ganancias emanan de combinaciones únicas de investigación de alto valor, diseño, ventas, comercialización y servicios financieros, que permiten a los detallistas, diseñadores y comercializadores actuar como agentes estratégicos que vinculan fábricas y comercializadores en el extranjero con nichos de productos en evolución en sus principales mercados de consumo. El turismo encaja como una cadena conducida por compradores, especialmente por empresas de intermediación, donde el consumidor es el elemento de entrada, y el primer eslabón es la distribución o comercialización, porque los turistas inicialmente toman decisiones para adquirir los componentes de su viaje.

El modelo de CV de turismo de la Universidad de Duke (Ilustración 1), inicia la estructura de los elementos en un país de salida (origen turístico) y el de partes

interesadas en ese destino, reflejando una huella que detalla los actores con los que un turista interactúa desde que decide hacer un viaje. Así, las actividades acumulativas (aunque algunas sean omitidas por elección de los turistas) terminan representando el turismo en su totalidad.

ILUSTRACIÓN I. Cadena de Valor de Turismo en la Región SICA



Fuente: Elaboración propia, adaptado de Christian, Fernandez-Stark, & Ahmed (2011).

Las CV permiten separar procesos de producción en diferentes localizaciones geográficas, dividiendo también el proceso de generación de valor, para lo cual se desarrollan numerosas actividades que incluyen diseño, producción, comercialización, distribución y servicios de apoyo, hasta llegar al consumidor final. Los eslabones y sus actividades conexas pueden aglomerarse en un espacio territorial concreto (Rozemberg, 2014), o pueden dispersarse, conformando una cadena nacional, regional o en diferentes ubicaciones del mundo, haciendo que las cadenas de valor transfronterizas regionales y globales crezcan en importancia. Esto conlleva a conformar redes internacionales de producción, donde las cadenas tienen carácter regional y ofrecen oportunidades alternativas para escalar la creación

de valor en diferentes países (de Groot, 2018). En América Latina y el Caribe, las cadenas de valor son procesos de producción y de oferta que inician y terminan en el territorio de un país o presentan interacción con uno o varios países vecinos (Padilla, 2017).

Una Cadena Regional de Valor (CRV), es un proceso de encadenamiento entre dos o más países con afinidad productiva, cercanía territorial y complementariedad comercial, que aumenta la articulación productiva mediante la integración de los diferentes eslabones entre los países (proceso conocido como eslabonamiento). El valor se agrega en varios territorios con características económicas comunes y cercanía geográfica, a través de actividades con alto grado de dispersión de la producción de sus partes, procesos o componentes. Así, los países aportan insumos, colaboran y compiten (Rozenberg, 2014); y los temas productivos regionales se abordan de manera conjunta (de Groot, 2018). Desde el abordaje regional, las cadenas de valor identifican dos tipos de efectos de los encadenamientos: el primero es local o intrarregional del sector, conformado por el impacto sobre la economía de su propia región; y el segundo es interregional, que se refiere a la dependencia económica entre los sectores de distintas regiones (Hahn de Castro, 2016).

A continuación, se exponen nuevos aportes metodológicos de investigación y análisis para cadenas de valor, según el trabajo realizado en el período 2020-2021 en la Cadena Regional de Valor Turística (CRVT) del segmento Sol y Playa/Colonial en cuatro países de la región SICA: Nicaragua, Costa Rica, Panamá y República Dominicana.

Para identificar restricciones sistemáticas y por eslabón, tradicionalmente se ha propuesto utilizar el análisis FODA. Sin embargo, esta técnica se enfoca en examinar el presente, por lo que los hechos pasados sesgan el análisis del estado futuro posible o deseable. Como solución, en la CRVT se propuso analizar las restricciones para buscar escenarios futuros deseables y posibles mediante el Método Delphi, que usa paneles de expertos que responden a una batería de preguntas, para después poner en común las respuestas y así ampliar el alcance de los debates. Esta técnica se aplicó en un corto plazo, corrigió la autolimitación y aseguró el anonimato para eliminar sesgos. Además, generó información cuantitativa comparable entre las diferentes unidades de análisis definidas al inicio de la investigación.

Para analizar y ordenar las actividades que identifican las variables clave de acceso a los mercados que afectan a los eslabones de la CRVT, se aplicó la metodología de Marco Lógico con énfasis en la matriz de involucrados, ya que, por ser un proyecto colaborativo regional, fue clave alinear y unificar estrategias en cada país. De ese

modo, se trabajó con resultados efectivos, minimizando los riesgos del proyecto, optimizando rutas del trabajo y gestionando el tiempo con planificaciones realistas.

En la CRVT se resolvieron problemas complejos de análisis y de ejecución en corto plazo mediante el enfoque práctico y efectivo del Pensamiento de Diseño. Este razonamiento deductivo busca soluciones que empatizan, definen, idean, prototipan y evalúan ideas. También formula hipótesis por medio de la comprensión de fenómenos (Vianna et al., 2016), por lo que es útil para enfrentar desafíos en la gestión de proyectos de investigación de cadenas de valor.

En contraposición al enfoque tradicional que aborda el procedimiento de investigación de manera lineal, en la CRVT se aplicó la Gestión Ágil de Proyectos para planificar y guiar los procesos, dividiéndolos en piezas manejables, denominadas iteraciones o *sprints*. Las sesiones de trabajo se manejaron en *sprints* con ejecuciones cortas (algunos días o semanas), con supervisión continua para corregir fallas rápidamente y obtener retroalimentación de las entidades co-ejecutoras. Esto fue beneficioso para comparar e incrementar resultados entre los países de la CRV y validarlos con diversos interlocutores en un cronograma ajustado.

4. Resultados

La ejecución del proyecto de investigación y sus consecuentes resultados tuvo desafíos particulares. El primero fue la incursión del COVID-19 en la región, que provocó cierre de fronteras, pérdida de libre locomoción y medidas de confinamiento en los territorios estudiados. Este ambiente de enorme incertidumbre conllevó a una espera inicial que acortó posteriormente los tiempos de ejecución del proyecto. La particularidad de la CRVT requirió trabajar simultáneamente con tres entidades co-ejecutoras de integración en la región SICA, con cuatro Autoridades Nacionales de Turismo y con todos los eslabones de la cadena en los cuatro países.

La complejidad de este escenario requirió usar las metodologías descritas en la sección anterior. Aun así, el proyecto finalizó con éxito en todos sus indicadores y entregables en menos del 50% del tiempo disponible inicialmente, trabajando en modalidad remota con un equipo multidisciplinario ejecutor, disperso en 6 países.

El modelo de gobernanza de una CRV es el marco relacional económico en el que proceden sus diferentes actores, relacionándose entre sí y con otras entidades de apoyo (Mintzberg, 2004). En la CRVT intervienen proveedores que brindan servicios

diversos de información, transporte, alojamiento, alimentación, entretenimiento, e incluso de seguridad, limpieza y ornato; representando una gobernanza dinámica de relaciones entre los diferentes eslabones. Así, se propuso que el modelo de gobernanza contara con: a) una cultura organizacional (valores y maneras de pensar), b) entidades de apoyo que ofrezcan análisis y asistencia técnica, c) un Comité Ejecutivo que tome decisiones, d) un Consejo Directivo que desarrolle estrategias, e) participación de las Autoridades Nacionales de Turismo, y f) participación de las empresas de turismo en los territorios.

5. Conclusiones y recomendaciones

El primer cambio disruptivo en el patrón de interacción entre los eslabones de la CRVT se sitúa en la configuración de la comercialización. Para gestionar la creación de valor, necesita invertirse el modelo tradicional y poner como prioridad al cliente, interpretando las condiciones económicas y las modalidades de compra, y orientando la oferta de servicios para satisfacer las necesidades en función de los atributos que más se valoran, empleando el modelo que se conoce como "beneficios basados en el desarrollo del cliente" (Slywotzky & Morrison, 1997).

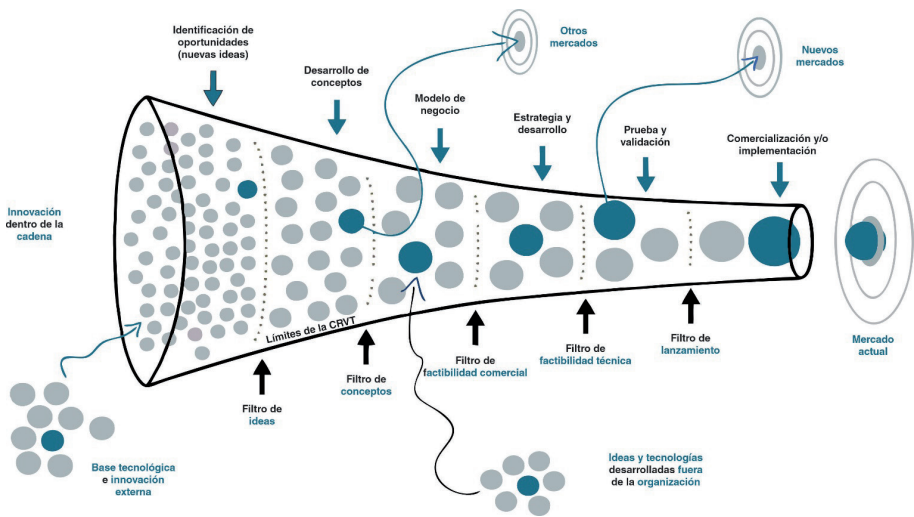
El estudio y fortalecimiento de las CRV es una materia nueva en la región SICA. La bibliografía existente propone metodologías desde la experiencia del análisis de cadenas locales y nacionales. Para el ámbito regional, este artículo propone implementar herramientas adicionales: el Método Delphi que complementa o reemplaza al análisis FODA para crear escenarios futuros deseables, el Marco Lógico para el mapeo y análisis de los involucrados, el Pensamiento de Diseño para formular hipótesis y soluciones de manera holística, y la Gestión Ágil de Proyectos para guiar los procesos en bloques manejables e incrementales de manera rápida y efectiva.

Estas herramientas, conjugadas bajo un esquema de hibridación de métodos, configura una alternativa eficaz para orientar iniciativas de creación y/o fortalecimiento de CRVT, donde las acciones pueden planificarse a través de segmentos temporales (iteraciones) con capacidad para proporcionar resultados completos sobre un producto final, de manera que los clientes -turistas o visitantes- puedan usufructuar los beneficios derivados del proyecto de forma incremental. Así, en cada iteración, el producto turístico puede seguir evolucionando a partir de los resultados alcanzados, mejorando el desempeño sobre la base de la priorización de requisitos en función del valor que agregan a los clientes.

Como corolario de lo expuesto, sobresale la riqueza del entramado institucional a nivel regional, que exhibe condiciones sistémicas y culturales para articular estrategias comunes en el campo de la gestión del conocimiento y la transformación digital, basado en un modelo de innovación abierta (Chesbrough, 2009) y colaborativa que cuestione la validez de algunas estrategias y viejos paradigmas imperantes que restringen el desarrollo sustentable del turismo.

Este nuevo paradigma es una antítesis del modelo tradicional de integración vertical, donde las actividades internas de innovación conducen a bienes y/o servicios desarrollados dentro de la cadena, que en el mejor de los casos puede conducir a una innovación cerrada. En contrapartida, la innovación abierta presenta una interacción de flujos internos y externos de conocimientos que coadyuvan acelerando la innovación interna y ampliando el mercado.

ILUSTRACIÓN 2. Embudo de Innovación Abierta



Fuente: Elaboración propia, adaptado de Chesbrough, H. (2009).

6. Bibliografía

ALVARADO, J., ODDONE, N., & GIL, L. (2017). *Fortalecimiento de la cadena de valor de turismo en Pedernales, República Dominicana*. México: Naciones Unidas - CEPAL.

BITAR, S. (2014). *Las tendencias mundiales y el futuro de América Latina* (1^ª ed.). CEPAL.

BONZÓN, M. (2015). *Clústeres y Redes Empresariales como Herramientas de Desarrollo de la Competitividad*. [Tesis de Especialización en Gestión de la Innovación, Universidad Nacional de Rosario]. Rosario: Universidad Nacional de Rosario.

CEPAL. (2021). *Estudio Económico de América Latina y El Caribe 2021. Dinámica laboral y políticas de empleo para una recuperación sostenible e inclusiva más allá de la crisis del COVID-19*. Santiago de Chile: Naciones Unidas.

CHESBROUGH, H. (2009). *Innovación Abierta*. Barcelona: Plataforma.

CHRISTIAN, M., FERNANDEZ-STARK, K., y AHMED, G. y. (2011). *The Tourism Global Value Chain. Economic Upgrading and Workforce Development*. Durham: Duke University Center on Globalization, Governance and Competitiveness.

DE GROOT, O. (2018). *La cadena regional de valor de la industria de lácteos en Centroamérica*. México: Naciones Unidas-CEPAL.

DE GROOT, O., ESPINOZA, E., & ODDONE, N. (2018). *Articulación productiva y cadenas regionales de valor: Una propuesta metodológica para la región SICA*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

GARRY, S., & MARTÍNEZ, R. (2016). *Fortalecimiento de la cadena de turismo en el Departamento de La Libertad, El Salvador*. México: Naciones Unidas - CEPAL.

GEREFFI, G. (2001). "Las cadenas productivas como marco analítico para la globalización". *Problemas de Desarrollo*, 32(125), 9-37.

HAHN DE CASTRO, L. W. (2016). "Encadenamientos regionales en Colombia 2004-2012", *Revista de Economía del Rosario*, Vol. 19, N°1, enero-junio.

KAPLINSKY R (2000), "Spreading the gains from globalisation: What can be learned from value chain analysis?", *Journal of Development Studies*, Vol. 37, No. 2.,pp 117-146 .

MINTZBERG, H. (2004). *Diseño de organizaciones eficientes*. 2ª ed., 2ª reimp. Buenos Aires: El Ateneo.

ODDONE, N., y ALARCÓN, P. (2016). *Fortalecimiento de la cadena de turismo de Antigua Guatemala y de los municipios rurales del Departamento de Sacatepéquez*. México: Naciones Unidas - CEPAL.

PADILLA PÉREZ, R., y ODDONE, N. (2016). *Manual para el fortalecimiento de cadenas de valor* (1.a ed.). FIDA - CEPAL.

PORTER, M. (1987). *Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior* (1.a ed.). The Free Press.

ROZEMBERG, R. (2014). "Relevamiento y distribución geográfica de cadenas de valor regionales", *Working paper N° 157. Serie de integración productiva regional 1. Integración productiva y cadenas de valor en el MERCOSUR*. BID/IDRC.

SLYWOTZKY, A., y MORRISON, D. (1997). *La zona de beneficios: Cómo el diseño estratégico del negocio le conducirá a los beneficios del mañana*. New York: Three Rivers Press. Times Books.

VIANNA, M., VIANNA, Y., ADLER, I., LUCENA, B., & RUSSO, B. (2016). *Design Thinking: Innovación en los negocios*. MJV Press.