

**Enfoque de cadena de valor en el sector del turismo sostenible: Perspectivas desde la revisión sistemática de la literatura científica**

**Value Chain Approach in the Sustainable Tourism Sector: Perspectives from the Systematic Review of Scientific Literature**

Marco V. Soto-Calderón  
Sede de Occidente, Recinto de Grecia,  
Universidad de Costa Rica, Alajuela, Costa Rica.  
Doctorando del Programa Interuniversitario  
en Turismo de la Universidad de Alicante, España.  
[marcos.sotocalderon@ucr.ac.cr](mailto:marcos.sotocalderon@ucr.ac.cr)  
<https://orcid.org/0000-0002-5553-0119>

**Fecha de recepción:** 1 de octubre del 2025

**Fecha de aceptación:** 5 de enero del 2026

**Cómo citar:**

Soto-Calderón, Marco V. 2027. «Enfoque de cadena de valor en el sector del turismo sostenible: Perspectivas desde la revisión sistemática de la literatura científica». *Revista Reflexiones*. 106 (1). DOI 10.15517/ 25xp2449

**Resumen**

**Introducción:** En la última década, el enfoque de cadena de valor ha adquirido un papel cada vez más relevante en los estudios sobre turismo sostenible, debido a su capacidad para ofrecer una visión articulada de cómo se generan, distribuyen, consumen e inclusive se reciclan los productos en sus eslabones.

**Objetivo:** Este artículo presenta una revisión sistemática de la literatura científica publicada entre 2003 y 2024 para analizar la evolución conceptual, las aplicaciones empíricas y los vacíos de conocimiento del enfoque de cadena de valor en el turismo sostenible, con el fin de proponer perspectivas para la formulación de políticas públicas y estrategias de gestión.

**Método:** La investigación se fundamenta en el protocolo de Tranfield et al. (2003), que permite estructurar la evidencia de manera rigurosa y replicable. Se consideraron exclusivamente 25 estudios indexados y sometidos a revisión por pares, priorizando aquellos publicados en revistas de alto impacto (Q1 y Q2) según el Scimago Journal Rank (SJR).

**Resultados:** Los hallazgos revelan una evolución del concepto de cadena de valor más allá de su sentido original vinculado a la eficiencia económica, hacia modelos que

integran elementos como la gobernanza colaborativa, digitalización, inclusión social y la sostenibilidad ambiental. Se identifica que el valor compartido, la participación igualitaria de los actores y un enfoque en la equidad territorial son claves.

**Conclusiones:** Se plantea la necesidad de reconfigurar los modelos de desarrollo turístico según una lógica más amplia que promueva la creación de valor compartido en las cadenas y la resiliencia de los destinos turísticos. Es fundamental trascender la eficiencia económica para integrar la gobernanza y la justicia social como ejes de un turismo sostenible.

**Palabras clave:** Cadenas de valor, Turismo sostenible, Gobernanza turística, Innovación, Inclusión social.

### Abstract

**Introduction:** Over the last decade, the value chain approach has played an increasingly significant role in sustainable tourism studies due to its capacity to offer a comprehensive overview of how products are generated, distributed, consumed, and even recycled throughout its links.

**Objective:** This article presents a systematic review of scientific literature published between 2003 and 2024 to analyze the conceptual evolution, empirical applications, and knowledge gaps regarding the value chain approach in sustainable tourism, with the aim of proposing perspectives for the formulation of public policies and management strategies.

**Method:** The research relies on the protocol established by Tranfield et al. (2003), which enables the structuring of evidence in a rigorous and replicable manner. The study exclusively considered 25 indexed and peer-reviewed studies, prioritizing those published in high-impact journals (Q1 and Q2) according to the Scimago Journal Rank (SJR).

**Results:** Findings reveal an evolution of the value chain concept beyond its original focus on economic efficiency toward models that integrate elements such as collaborative governance, digitalization, social inclusion, and environmental sustainability. Shared value, equal participation of actors, and a focus on territorial equity are identified as key factors.

**Conclusions:** The study posits the need to reconfigure tourism development models based on a broader logic that promotes shared value creation within chains and enhances the resilience of tourism destinations. It is fundamental to transcend economic efficiency to integrate governance and social justice as core axes of sustainable tourism.

**Keywords:** Value chains, Sustainable tourism, Tourism governance, Innovation, Social inclusion.

## Introducción

En los últimos años, se han empleado diferentes terminologías para definir y explicar la forma en que las empresas organizan y desarrollan sus actividades comerciales. Es así como se ha puntualizado sobre las cadenas de productos (Gereffi y Korzeniewicz 1994), las redes de valor (Stabell y Fjeldstad, 1998), las cadenas de suministro (Bowersox et al., 2007), las cadenas de valor (Porter 1985), entre otros. En detalle, las cadenas de productos se centran en examinar dentro de las empresas industriales las relaciones de autoridad y poder, para explicar el papel de una empresa líder que mueve el mercado; en este caso, es aquella que da forma, controla, coordina y distribuye el valor a lo largo de la cadena (Azmech y Nadvi 2014). Por su parte, las redes de valor (Stabell y Fjeldstad 1998) se pueden modelar como una forma abreviada de empresas. Este concepto se basa en la idea de una tecnología de medición propuesta por Thompson (1967) para vincular a clientes que son o desean ser interdependientes en el espacio y el tiempo. Por otro lado, mediante las cadenas de suministro se explican las relaciones entre las empresas, los proveedores y los clientes para entregar productos o servicios a menor costo (Christopher 2005).

Por último, las cadenas de valor —tema central de esta investigación— plantean que, mediante la colaboración estratégica entre empresas, es posible satisfacer objetivos específicos de mercado a largo plazo. Al coordinar las actividades de los diversos actores de la cadena, se logra una cocreación de valor que beneficia a todos los eslabones, y se ofrece al cliente una experiencia significativa que se traduce en una ventaja competitiva. En este enfoque se analiza a su mercado meta, entendiendo sus necesidades e intereses, para generar toda una serie de actividades y productos que se convierten en una experiencia (Cox 1999). Lo más importante de este enfoque es que, posterior al consumo, se produce una fidelización del cliente, característica muy deseada en el mercado actual (Bansal y Gupta 2001).

Este enfoque de cadenas de valor se ha utilizado de distintas formas en pequeñas, medianas y grandes empresas del sector agroalimentario (Iglesias 2002; Thomas-Francois et al., 2017), artes (Torrelles 2016), automotriz (Bautista y Peralta 2017), construcción (Syed et al. 2020), farmacéutico (Rugeles et al. 2011), industrial (Morrillo 2005), servicios (Canto 2013), textil (González 2016) y turístico (De Duque, Riveros Plazas y Vélez Rivas 2012). Sin embargo, pocos estudios han revisado la literatura de las cadenas de valor asociadas al turismo y ecoturismo Christian et al., (2011); lo más cercano es una revisión sobre la cadena de valor del turismo en línea o virtual (Berne-Manero et al. 2018) y una nota técnica sobre el análisis de la cadena de valor de la industria del ecoturismo en el Caribe (Wilson et al., 2014). De igual manera, todavía no se ha llevado a cabo una revisión exhaustiva de la literatura sobre el estado del arte de las cadenas de valor asociadas al turismo y el ecoturismo en Áreas Naturales Protegidas (ANP) y sus unidades comerciales aledañas.

En el escenario postpandemia, los destinos turísticos enfrentan la tarea esencial de fortalecer su resiliencia ante futuras crisis (Gössling et al. 2021). En este contexto, la

configuración de las cadenas de valor resulta determinante para que un territorio pueda generar respuestas ágiles y colaborativas.

Ante esta situación, la presente investigación hace una revisión sistemática de la literatura para determinar la relación entre las cadenas de valor y el turismo sostenible. Analizando casos de estudio ya documentados (especialmente los que tienen un alto componente de sostenibilidad) se busca conocer sus aplicaciones reales, con sus éxitos y también sus limitaciones. De esta forma, se pretende enriquecer el debate académico y formativo y ayudar a construir un marco conceptual que oriente las políticas públicas y privadas y las estrategias de la práctica turística. La cadena de valor, inicialmente planteada por Porter (1985), ha evolucionado. Hoy su mirada no se limita a la economía, sino que incorpora aspectos esenciales como gobernanza (Kaplinsky y Morris 2001), actualización de productos y redistribución de poder entre actores (Gereffi y Fernández-Stark 2016).

Esta evolución lo transforma en una herramienta idónea para estudiar sectores complejos como el turístico, en el que interactúan empresas, PYMES, comunidades y turistas con intereses distintos (Spenceley 2008; Novelli et al. 2006). Por eso, es de interés usar este marco en el turismo sostenible — entendido como aquel que gestiona los recursos para satisfacer las necesidades económicas, sociales y estéticas, respetando la integridad cultural y los ecosistemas (OMT 1998) — para así comprender mejor cómo se genera el valor, quiénes lo generan y cómo se distribuye a lo largo de la cadena de valor.

El poder de las cadenas de valor para un turismo más justo y sostenible es cada vez más evidente. La investigación muestra su potencial para promover la inclusión social, generar ingresos locales y fomentar la responsabilidad ambiental (Mitchell y Coles 2011; Spenceley 2008). Esto es una reacción a la exigencia mundial de experiencias más éticas, y por ello muchos destinos están implementando modelos de “valor compartido” que integran al sector público, privado y a las comunidades locales para salvaguardar sus recursos tanto naturales como culturales (Porter y Kramer 2011). Pero el éxito de este modelo depende de algo fundamental: el equilibrio de poder. Pero la literatura también advierte que, sin una gobernanza justa, los grandes operadores turísticos pueden controlar la cadena y excluir a los actores locales históricamente invisibilizados de las decisiones sobre el diseño y la gestión (Adiyia et al. 2015).

Además, la digitalización impulsa una transformación gradual en las cadenas de valor, dotándolas de mayor potencial de resiliencia. Tecnologías como los sistemas de trazabilidad, el Big Data o las billeteras móviles ofrecen oportunidades para hacer estas cadenas más flexibles, reactivas y transparentes. Si bien su adopción plena es aún heterogénea, estos instrumentos cobran una relevancia estratégica en áreas rurales o con disparidad tecnológica. En estos sitios, como defienden Xiang y Fesenmaier (2017), la superación de la brecha digital mediante el uso adecuado de estas herramientas puede marcar la diferencia en la competitividad del destino.

La pandemia de COVID-19 aceleró una transformación en el turismo mundial. Ante crisis sucesivas y globalizadas — una exigencia preexistente que la crisis intensificó —, los destinos tuvieron que desarrollar una resiliencia sin precedentes (Gössling et al.,

2021). Aquí es donde la capacidad de dar respuestas rápidas y personalizadas se ha vuelto clave y es totalmente dependiente de cómo se configuren y operen las cadenas de valor.

En ese sentido, este artículo viene a dar respuesta a la necesidad de hacer una revisión sistemática de la literatura científica. El objetivo es analizar la evolución conceptual, las aplicaciones empíricas y los vacíos de conocimiento del enfoque de cadena de valor en el turismo sostenible, con el fin de proponer perspectivas para la formulación de políticas públicas y estrategias de gestión. Para ello, la investigación aborda tres preguntas: ¿cómo se han aplicado los postulados de este marco analítico?, ¿qué resultados específicos han producido? y ¿qué vacíos de conocimiento aún persisten?

### **Marco conceptual de referencia**

La literatura científica de cadenas de valor, a pesar de ser abundante y estudiada en otros sectores, poco se ha enfocado en el sector turístico (Christian et al., 2011). Esta es una gran ausencia, pues el sector turístico, por su propia naturaleza competitiva y mundial, requiere un pensamiento de cadena de valor adecuado a los servicios y a los productos. Para que esto funcione, se necesita planificar estratégicamente y así articular cuatro elementos fundamentales: el manejo de áreas protegidas, el desarrollo empresarial, la gobernanza y la caracterización de la demanda. Esta articulación integral es la vía para consolidar los eslabones de la cadena de valor y generar servicios sostenibles que respondan a las expectativas y necesidades del visitante.

El turismo masivo ha saturado muchos destinos; la actividad turística se ha convertido en una presión imposible. Esta situación, junto con una mayor conciencia de los impactos socioambientales y económicos negativos del sector, ha puesto en tela de juicio los modelos convencionales. Por tanto, rediseñar las cadenas de valor ya no es una opción, sino una obligación para que los destinos puedan competir en el mundo actual (Peeters et al. 2018).

Aunque el concepto de cadena de valor proviene de modelos económicos de desarrollo tradicionales, hoy en día está siendo transformado por dos fuerzas principales. La primera es una idea de sostenibilidad más enfocada en la equidad y la redistribución justa del poder. La segunda es el impacto de los avances exponenciales en las tecnologías de la comunicación. La combinación de ambos factores está sentando las bases para un cambio profundo en las cadenas de valor globales (GVCs) del sector turístico (Bosak McCool 2019).

El sector turístico está en plena expansión y, con una competencia a nivel mundial creciente, requiere adaptar el enfoque de cadena de valor a los productos y servicios. Es crucial que esta conceptualización se aplique a la planificación estratégica de zonas, regiones y áreas protegidas, con el objetivo de establecer un enfoque centrado en el valor del servicio para el beneficio del turista y visitante.

### Definición y evolución de la cadena de valor

El concepto de cadena de valor fue introducido por Michael Porter en el año de 1985 y hace referencia a una serie de actividades que las empresas realizan para diseñar, producir, comercializar y entregar un producto o servicio. Cada eslabón de esta cadena agrega valor al producto final, y se divide en actividades primarias (como la logística, operaciones, marketing y ventas) y actividades de apoyo (como infraestructura de la empresa, gestión de recursos humanos y desarrollo tecnológico), todas ellas fundamentales para añadir valor al producto o servicio final (Porter 1985). Del mismo modo, Kaplinsky y Morris (2001), citado en Oddone y Padilla Pérez (2017), explican que una cadena de valor engloba una diversidad de actividades, todas muy necesarias para el tránsito de un producto o servicio por diversas fases (eslabones), desde su concepción hasta su distribución y entrega a los consumidores y la disposición final tras su utilización.

Por su parte, Anter y Elmaghraby (2021) argumentan que la cadena de valor turística (TVC) es como una secuencia de múltiples y complejas actividades y relaciones interrelacionadas entre todos los actores implicados en la generación de valor dentro de la industria turística. Se puede esquematizar de la siguiente manera: el turista como actor principal de la cadena y los procesos o eslabones inician con la distribución (agencias de viaje, tour operador), el transporte (aerolíneas), el alojamiento (hoteles), la alimentación (restaurantes), las excursiones y los souvenirs adquiridos.

De igual manera, Tapper (2012), citado en Rivera y Gutiérrez (2019), describe este sistema como una red de múltiples proveedores integrados, tanto vertical como horizontalmente, para la distribución turística. A su vez, la globalización y el avance tecnológico han reconfigurado los límites tradicionales, originando las Cadenas de Valor Globales (GVCs) — evolución conceptual de las cadenas de mercancías —, caracterizadas por fragmentar la producción en regiones especializadas. Esta dispersión internacional permite no solo trazar la secuencia de actividades (Kaplinsky y Morris 2001), sino también aprovechar estratégicamente las ventajas competitivas de cada territorio (Gereffi y Fernández-Stark 2016).

La evolución de las cadenas de valor ha llevado al hecho de que las empresas, hoy en día, se centran y se preocupan por la sostenibilidad. Por lo tanto, no solo buscan optimizarla económicamente, sino que también consideran impactos ambientales y sociales, es decir, los aportes de esta responsabilidad en cada eslabón de la cadena (Seuring y Müller 2008).

La aplicación de la cadena de valor a la actividad turística exige adaptaciones, dado que el valor se genera en la experiencia integral del cliente. Esta reconfiguración resulta aún más específica para el ecoturismo en áreas naturales protegidas, al incorporar variables críticas como los costos de conservación y el bienestar de las comunidades locales. Como indica Honey (2008), en esta modalidad el beneficio no es solo económico, sino que prioriza la preservación del patrimonio natural y cultural.

La mirada de cadena de valor se ha sofisticado; ahora permite una evaluación integral de los impactos económicos, sociales y ambientales, por medio de nuevas metodologías de mapeo y cuantificación. El mayor avance conceptual ha sido la

incorporación de la noción de gobernanza (Humphrey y Schmitz 2002) para comprender las relaciones de poder y control entre los actores del sistema.

Esta nueva mirada exige trascender la eficiencia. Un análisis holístico, como argumentan Mitchell y Coles (2011), debe indagar en cómo se reparten los beneficios y se minimiza la exclusión a lo largo de la cadena de todos los actores involucrados. Y esto es importante en la actividad turística en países en vías de desarrollo, donde, por lo general, el turismo con frecuencia es informal y localizado en áreas rurales (Mitchell y Ashley 2010).

Su aplicación en contextos rurales es particularmente reveladora, ya que redefine los criterios convencionales de éxito. La literatura evidencia que un modelo de negocio a largo plazo no se puede plantear solo desde la perspectiva económica, sino que debe incorporar en un equilibrio los factores sociales y medioambientales (Lankoski 2016). Sobre la base de esta visión holística, las empresas y los destinos turísticos están en condiciones de crear y adoptar enfoques híbridos innovadores. Un ejemplo destacado son las cadenas de valor verdes, las cuales deben privilegiar el diseño sostenible y su consecuente integración, la promoción de la economía circular, el fomento del consumo responsable y la imprescindible regeneración ecológica de los ecosistemas.

En este sentido, el modelo teórico se ha fortalecido con aportes interdisciplinarios provenientes de la economía ecológica. Fleischer y Felsenstein (2000) analizan cómo el turismo rural — que, si bien presenta diferencias conceptuales con el turismo sostenible, comparte desafíos operativos en zonas no urbanas — enfrenta desafíos estructurales como la estacionalidad. Los autores concluyen que el apoyo institucional puede mejorar su viabilidad económica en zonas periféricas. A partir de esta evidencia, y considerando que la actividad turística se caracteriza por la intangibilidad de la experiencia, la fragmentación de la oferta, la estacionalidad y la alta sensibilidad a factores geopolíticos, culturales y ambientales, las cadenas de valor surgen como un enfoque para dinamizar la economía de las comunidades anfitrionas.

### **Adaptación del enfoque de cadena de valor al turismo sostenible**

La incorporación del enfoque de cadena de valor al turismo no ha sido un proceso inmediato. Su adopción ha requerido una reconfiguración del modelo para ajustarse a las particularidades del sector, en el que los servicios no se producen en una línea secuencial, sino a través de interacciones simultáneas entre múltiples actores (Buhalis y Amaranggana 2015). Esta interactividad requiere pensar no solo en la eficiencia operativa, sino también en la calidad de la experiencia y la sostenibilidad del entorno donde ocurre.

En los destinos turísticos sostenibles, la cadena de valor se territorializa, es decir, las actividades económicas, culturales y ecológicas que la componen dejan de ser independientes y se interconectan, generando redes de política local (Dredge 2006). La literatura especializada confirma que aquellos destinos que logran involucrar a sus comunidades en la planificación y operación desarrollan cadenas más resilientes y equitativas (Spenceley 2008). Esta inclusión se manifiesta, tal como argumentan Mitchell y Coles (2011), en la distribución efectiva de ingresos, el fortalecimiento de habilidades

locales y el reconocimiento de saberes y capacidades de todas las personas involucradas en la actividad turística.

Dado que las áreas naturales protegidas son áreas dedicadas a la conservación de la biodiversidad, la implementación de actividades turísticas y ecoturísticas presenta desafíos diferentes. Tales áreas deben ser manejadas de una manera que permita un desarrollo adecuado, lo que significa que el turismo tiene que contar con un balance con sus objetivos propuestos por el Estado; en consecuencia, la gestión sostenible de estas áreas debe involucrar el manejo cuidadoso de un delicado equilibrio entre la conservación y el uso para que las áreas no comprometan los objetivos de conservación (Eagles 2002). A pesar de lo anterior, cuando se gestionan adecuadamente, estas áreas pueden beneficiarse significativamente del turismo y ecoturismo, generando ingresos que pueden ser reinvertidos en conservación y desarrollo local (Weaver 2001).

Investigaciones, tal como la realizada por Torres y Momsen (2004), han evidenciado como la desconexión entre la actividad turística formal y los proveedores locales puede debilitar la cadena de valor total, imposibilitando la producción efectiva de beneficios económicos para la población. Por lo cual, en contraposición a los modelos globalizados, se han propuesto modelos de encadenamientos productivos más localizados. Algunos destinos turísticos, conscientes de la vulnerabilidad que supone depender demasiado de los principales mercados emisores mundiales, han fortalecido las relaciones entre los actores locales. En destinos con economías más vulnerables, se ha demostrado que las relaciones entre prestadores de servicios y proveedores pueden ser un motor para generar procesos de desarrollo económico más solidarios e inclusivos alineándose con los marcos conceptuales del turismo pro-pobre y comunitario (Mitchell 2012; Scheyvens y Russell 2012).

Un factor clave, ya reconocido en la literatura, es que la gobernanza colaborativa público-privada es esencial para que las cadenas de valor operen. Este tipo de dirección estratégica se vuelve especialmente importante en contextos nacionales e internacionales vulnerables o en crisis. La experiencia nos indica que la colaboración entre gobiernos, organizaciones, ONG y comunidades locales puede engranar las metas sociales, ambientales y económicas. Ello se hace más evidente en destinos costeros, donde lograr la sostenibilidad implica una adecuada coordinación interinstitucional, tanto horizontal como vertical (Blancas et al. 2010).

Desde una perspectiva aplicada, la literatura especializada ofrece un repertorio de instrumentos analíticos para la optimización de la cadena de valor turística. Entre los más extendidos se encuentran los mapas de actores, el análisis de cuellos de botella, la matriz FODA, el *benchmarking* y el modelo de las cinco fuerzas de Porter. El empleo de estas técnicas facilita el diagnóstico de debilidades estructurales y el diseño de intervenciones más eficaces, resultando de especial utilidad en destinos con un bajo nivel de desarrollo o con una institucionalidad frágil (Mitchell y Ashley 2010).

La tecnología digital ha revolucionado la forma en que se gestionan las cadenas de valor en el turismo, haciéndolas más transparentes y rastreables. Por ejemplo, las plataformas que enlazan directamente a turistas con emprendedores locales, como indican

Xiang et al. (2015); estas innovaciones están transformando los modelos tradicionales de intermediación y están redefiniendo la industria.

En línea con Gössling et al. (2021), se concluye que la competitividad futura de las cadenas de valor depende de su capacidad adaptativa. Si bien crisis recientes han evidenciado vulnerabilidades sistemáticas, la teoría sugiere que la resiliencia estructural se construye mediante tres acciones estratégicas: diversificar la oferta turística, incorporar tecnologías digitales y fortalecer las redes locales.

### **Progresos recientes en la literatura académica**

La noción de que el turismo solo tiene valor monetario está quedando atrás. Un estudio reciente, por ejemplo, el de Spenceley et al. (2019), da un paso hacia la mirada sistémica que ya no se satisface con el análisis lineal. Ahora sabemos que el valor incluye también la experiencia del visitante, el beneficio para el medioambiente y el beneficio social para las comunidades locales. Y esta nueva conciencia está movilizándolo el desarrollo de mejores indicadores, capaces de medir no solo la rentabilidad financiera, sino también la contribución del turismo a la conservación y al desarrollo local.

El análisis de las cadenas de valor está dando un giro: del productor al consumidor, alineándose con los principios fundamentales de la mercadotecnia; ya no basta con estudiar la oferta; ahora hay que saber qué valoran las personas turistas. Como evidencia la investigación reciente (García-Madariaga et al., 2020), la decisión del turista no solo se guía por el precio; la autenticidad de la experiencia, el compromiso a largo plazo de una marca o la responsabilidad social construyen lealtad y están dispuestos a pagar más. Por eso, integrar estos elementos intangibles no es una mejora, sino una necesidad para trascender los modelos convencionales.

La irrupción de plataformas digitales (Airbnb, Expedia, Booking.com) se analiza en la literatura reciente no solo como una innovación tecnológica, sino como mecanismos que dinamizan la oferta turística y reconfiguran la intermediación. Al alterar los flujos tradicionales, estas herramientas obligan a una revisión teórica de cómo los destinos retienen valor y construyen competitividad (Ioannides et al., 2018).

Del mismo modo, la implementación como incentivos fiscales y certificaciones verdes trasciende su función operativa para convertirse en herramientas de gobernanza dentro de la cadena de valor. Este vínculo entre políticas públicas y dinamización de la oferta demuestra la madurez del enfoque, consolidándolo como un marco de trabajo idóneo para abordar retos sistémicos como la equidad y la sostenibilidad.

## **Metodología**

El propósito de esta investigación fue analizar la evolución conceptual, las aplicaciones empíricas y los vacíos de conocimiento del enfoque de cadena de valor en el turismo sostenible, con el fin de proponer perspectivas para la formulación de políticas públicas y estrategias de gestión. Para dar respuesta a este objetivo de manera confiable,

se eligió la revisión sistemática de la literatura, un método riguroso basado en la propuesta de Tranfield, Denyer y Smart (2003) para sintetizar el conocimiento existente de manera estructurada.

El diseño de la investigación siguió un proceso lógico. Se inició con la elaboración de un marco teórico robusto — definiendo el objetivo, las preguntas orientadoras y los criterios de selección — que sirvió de guía. De ahí, se continuó con la búsqueda y recolección sistemática de la evidencia, para finalmente organizarla, analizarla comparativamente e interpretarla.

La estrategia de búsqueda se planificó para garantizar rigor y exhaustividad metodológica. Para esto, se incluyeron solo artículos científicos de revistas Q1 y Q2 según el Scimago Journal Rank (SJR) en el periodo 2003-2024, excluyéndose otras fuentes como tesis, libros completos, actas de congresos y literatura gris. Para ser exhaustivo, se consideró que la búsqueda que solo incluyera la palabra "cadena de valor" era insuficiente, por lo que se amplió el criterio para recoger la máxima literatura pertinente. El trabajo pionero sobre cadenas de valor fue iniciado por Porter (1985), fue interpretado posteriormente por Kaplinsky y Morris (2001) en un contexto más amplio, trascendiendo la literatura simple. Con esta perspectiva, se amplió la indagación hacia investigaciones que, sin mencionarla, examinaban sus componentes, tales como la gobernanza territorial o el empoderamiento comunitario.

Para la recolección de datos se revisaron bases de datos académicas como Scopus, Web of Science, ScienceDirect, SpringerLink, Taylor & Francis y Emerald Insight. Estas plataformas se eligieron por ser más pertinentes en ciencias sociales, economía y turismo. Además, se incluyeron revistas científicas especializadas en turismo y turismo sostenible, en las que se publican investigaciones científicas asociadas a cadenas de valor, tales como Journal of Sustainable Tourism, Tourism Management, World Development, Current Issues in Tourism, Journal of Ecotourism, Annals of Tourism Research, entre otras.

Se diseñó la estrategia de búsqueda utilizando combinaciones de términos clave en español e inglés, los cuales se estructuraron mediante operadores booleanos. Los términos empleados fueron:

- ("cadena de valor" AND "turismo")
- ("cadenas de valor" AND "ecoturismo")
- ("value chain" AND "tourism")
- ("value chain" AND "sustainable tourism")
- ("ecotourism" AND "value creation")
- ("tourism" AND "global value chains")

El proceso de selección se realizó en tres etapas:

1. Identificación: se localizaron aproximadamente 92 artículos científicos mediante búsquedas avanzadas.
2. Filtrado: se eliminaron los duplicados y se aplicaron criterios de exclusión considerando el título, el resumen y la pertinencia temática.

3. Evaluación de calidad: se seleccionaron 25 estudios finales que cumplían con los criterios de calidad editorial, presentaban un enfoque conceptual o empírico relevante sobre cadenas de valor en el turismo y demostraban claridad metodológica. Es importante señalar que todos los estudios fueron publicados en revistas científicas indexadas (Q1/Q2).

Adicionalmente, se aplicaron filtros temáticos manuales. Se excluyeron aquellos trabajos que:

- No se centraron en áreas naturales protegidas (ANP) o sus entornos inmediatos.
- No involucraron comunidades locales o pequeñas y medianas empresas.
- No abordaron impactos en el desarrollo local o la conservación de la biodiversidad.
- No incluyeron análisis sobre actores, políticas gubernamentales, procesos u organización de la cadena de valor y turismo sostenible.

Finalmente, los estudios seleccionados fueron organizados en una matriz analítica (Tabla 1), que contempló variables como país o región, tipo de turismo, actores involucrados, beneficios observados y vacíos identificados. A partir de esta matriz se elaboraron también la Tabla 2, que resume la distribución geográfica, temática y metodológica de los estudios, y la Tabla 3, que agrupa los hallazgos cualitativos en cinco categorías temáticas emergentes. Este conjunto de tablas respalda la explicación y la síntesis crítica que se elabora en la sección de resultados.

## Resultados

La presente sección expone los hallazgos obtenidos a partir del análisis de los 25 estudios seleccionados mediante la revisión sistemática descrita en la sección de metodología. Con el objetivo de garantizar una presentación ordenada y comprensible de la evidencia científica, se elaboró una tabla que permite comparar y contrastar los principales elementos abordados en cada investigación.

La Tabla 1 presenta una síntesis de los artículos revisados, organizada por autor(es), revista de publicación, clasificación de la revista, país o región de estudio, tipo de turismo, enfoque metodológico adoptado, actores clave involucrados, beneficios observados a lo largo de las cadenas de valor y principales vacíos identificados en los estudios. Esta sistematización permitió detectar patrones comunes y brechas persistentes en la literatura existente, los cuales se analizan en los apartados siguientes. En la clasificación “país o región” de los estudios revisados (Tabla 1), se utilizó la categoría “Global” para agrupar aquellos trabajos que no se circunscriben a un territorio geográfico específico. Esta categoría incluye estudios de carácter conceptual o teórico, aplicables de forma transversal a múltiples contextos, así como revisiones comparativas que abarcan diversas regiones del mundo sin enfocarse en un solo país o continente. Su inclusión

permite reflejar el alcance internacional o generalizable de ciertos enfoques analíticos, sin forzar una adscripción geográfica que no está presente en las fuentes originales.

La revisión de los 25 estudios sintetizados en las Tablas 1, 2 y 3 deja ver un panorama diverso pero coherente sobre el enfoque de cadena de valor que se ha venido aplicando al turismo. La interpretación de la evidencia revela, ante todo, que se trata de un campo todavía en consolidación, con avances notables en algunos aspectos; por ejemplo, gobernanza, la participación multiactor, la integración tecnológica, medición de impactos socioambientales. No obstante, persisten rezagos en equidad en la distribución de beneficios, articulación territorial y validación empírica de marcos conceptuales.

El análisis revela que los beneficios de la cadena de valor en la actividad turística se agrupan en cuatro bloques recurrentes: crecimiento económico local, por ejemplo, la diversificación pesquera en Lopes et al. (2017), el fortalecimiento institucional Scheyvens y Russell (2012), la innovación de producto y servicio Fuchs et al. (2014) y la conservación sociocultural o ambiental (Lara-Morales y Clarke, 2024). A pesar de estos beneficios, la literatura también identifica limitaciones significativas, como problemas de escalabilidad, una métrica de impacto insuficiente y una marcada dependencia de agentes externos. Desde una perspectiva crítica, los estudios analizados muestran que, si bien los proyectos de cadena de valor generan beneficios, a menudo presentan debilidades en su articulación regional y carecen de autonomía financiera para garantizar su sostenibilidad.

El conjunto de estudios sistematizados (Tabla 1) revela signos de madurez en el campo. Esto se observa, en primer lugar, en su expansión geográfica; aunque persiste un sesgo hacia el Norte global, aumenta el número de estudios en países del Sur (como Uganda, Filipinas, México y Brasil). En segundo lugar, se evidencia un equilibrio creciente entre la producción teórica y la investigación empírica, sugiriendo un avance desde la exploración conceptual hacia modelos más aplicados. Otro hallazgo relevante es la atención creciente a actores tradicionalmente marginados del análisis, como comunidades indígenas, agricultores, pescadores, mujeres o personas con discapacidad, lo que indica un giro hacia la igualdad distributiva dentro de las cadenas de valor. Esta evolución revela no solo una ampliación de los marcos interpretativos, sino también una revalorización del territorio, la cultura local y la gobernanza participativa como ejes para construir modelos turísticos más sostenibles, inclusivos y resilientes.

**Tabla 1.** Estudios revisados sobre el enfoque de cadena de valor en el turismo sostenible

N°	Autor(es) y año	Revista	Clasificación SJR	País o región	Tipo de turismo	Enfoque	Actores clave	Beneficios observados	Vacíos identificados
1	Thomas-Francois et al. (2017)	Annals of Tourism Research	Q1	Canadá	Turismo gastronómico	Empírico	Productores locales	Economía local	Escalabilidad
2	Lopes et al. (2017)	Journal of Environmental Management	Q1	Brasil	Turismo marino	Empírico	Pescadores, turistas	Diversificación económica	Conflictos por uso de recursos
3	Novelli et al. (2006)	Tourism Management	Q1	Reino Unido	Turismo bienestar	Empírico	PYMES, agencias de desarrollo autoridades locales e instituciones de investigación	Sinergias entre empresas, transferencia de conocimiento, mayor visibilidad para las PYMES	Dificultad para mantener el compromiso de los miembros Poco beneficio PYMES
4	Oviedo-García et al. (2017)	Journal of Ecotourism	Q2	España	Ecoturismo	Empírico	Turistas, gestores	Valor percibido	Indicadores limitados
5	Rivera y Gutiérrez (2019)	Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism	Q2	Filipinas	Ecoturismo	Conceptual	Gobiernos locales, comunidades, agencias turísticas, ONGs	Visión sistémica del ecoturismo, mejora en diseño de políticas públicas y planificación local.	Falta de integración institucional, escasa coordinación entre actores, debilidad de métricas de sostenibilidad.
6	Zhang y Gao (2019)	Tourism Economics	Q1	China	Turismo	Empírico	Gobiernos locales, comunidades rurales	Reducción de la pobreza mediante el	Desigualdades regionales, dependencia del turismo en áreas

								desarrollo turístico	menos desarrolladas.
7	Erkuş-Öztürk y Terhorst (2010)	Tourism Geographies	Q1	Holanda - Turquía	Turismo	Empírico	Operadores turísticos, gobiernos locales	Identificación de modos de gobernanza en cadenas de valor turísticas	Concentración de poder en grandes operadores turísticos.
8	Spenceley y Meyer (2012)	Journal of Sustainable Tourism	Q1	Global	Turismo sostenible	Conceptual	Actores de destino	Reducción de pobreza	Limitada articulación.
9	John y Supramaniam (2023)	Journal of Hospitality and Tourism Management	Q2	Global	Turismo y hospitalidad	Conceptual	Actores turísticos, clientes	Síntesis de investigaciones sobre co-creación	Falta de conexión con impactos en valor local.
10	Torres y Momsen (2004)	Progress in Development Studies	Q2	México	Turismo rural-agricultura	Empírico	Agricultores, hoteles	Encadenamiento productivo	Desconexión sectorial.
11	Adiyia et al. (2015)	Journal of Ecotourism	Q2	Uganda	Turismo cultural	Empírico	Comunidades locales, operadores turísticos	Reestructuración de burbujas turísticas mediante gobernanza de cadenas de valor	Persistencia de dinámicas excluyentes.
12	Zhang, Song y Huang (2009)	Tourism Management	Q1	Global	Turismo	Conceptual	Proveedores, operadores turísticos	Propuesta de agenda de investigación	Falta de estudios empíricos integradores.
13	Lara-Morales y Clarke (2024)	Journal of Ecotourism	Q2	Canadá	Turismo indígena	Conceptual	Comunidades indígenas, gestores públicos	Evaluación de ODS mediante cadenas de valor	Falta de evidencia aplicada en políticas públicas.

14	Scheyvens y Russell (2012)	Journal of Sustainable Tourism	Q1	Fiji	Turismo comunitario	Empírico	Comunidades locales	Fortalecimiento institucional	Falta de métricas.
15	Dwyer et al. (2009)	Tourism Management	Q1	Global	Turismo y hospitalidad	Conceptual	Gestores turísticos	Gestión eficiente	Falta de integración regional.
16	Lee y Fernando (2015)	Tourism Management	Q1	Asia/Pacífico	Turismo médico	Empírico	Hospitales, intermediarios, pacientes	Estructura de valor desde la cadena de suministro	Falta de integración turística holística.
17	Tejada, Santos y Guzmán (2011)	The Service Industries Journal	Q2	Global	Turismo	Conceptual	Empresas turísticas, agentes de viaje	Aplicación del análisis de cadenas de valor globales (GVC) al turismo	Falta de estudios empíricos en cadenas turísticas.
18	Romero y Tejada (2011)	Tourism Management	Q1	España	Turismo	Conceptual	Empresas turísticas, clusters	Análisis multinivel de cadenas de producción	Escasa aplicación en países en desarrollo.
19	Kersan-Škabić (2024)	Journal of International Studies	Q2	Europa Central y del Este	Turismo	Empírico	Gobiernos, empresas turísticas, inversores extranjeros	Integración en cadenas de valor globales, aumento del valor agregado doméstico.	Dependencia de IED, variaciones entre países analizados.
20	Hjalager et al. (2016)	Tourism Planning & Development	Q2	Europa	Turismo rural	Conceptual	Empresas rurales, gestores turísticos	Optimización de cadenas de valor rurales	Limitada integración de productores locales.
21	Mitchell (2012)	Journal of Sustainable Tourism	Q1	Global	Turismo pro pobre	Conceptual	Hogares de bajos ingresos, operadores	Evaluación de impacto del turismo sobre ingresos	Limitación de enfoques comparativos.

22	Sharma et al. (2021)	Tourism Management Perspectives	Q2	Global	Turismo	Conceptual	Gobiernos, comunidades locales, sector privado	Propuesta de adaptabilidad en el marco de resiliencia post-COVID-19 para el turismo sostenible.	Necesidad de validación empírica; aplicabilidad. en contextos específicos.
23	Fuchs et al. (2014)	Journal of Destination Marketing & Management	Q2	Suecia	Turismo digital	Empírico	Gestores de destino	Big data y valor	Falta de integración tecnológica
24	Dredge (2006)	Tourism Management	Q1	Australia	Turismo	Conceptual	Gobiernos locales	Gobernanza territorial	Fragmentación institucional
25	Nigg et al. (2023)	Current Issues in Tourism	Q1	Europa	Turismo accesible	Empírico	Personas con discapacidad, actores turísticos	Diagnóstico de barreras y características personales en cadenas de valor	Falta de accesibilidad estructural

*Fuente:* elaboración propia con base en la revisión de 25 artículos científicos (2025).

Un segundo nivel de análisis proviene de la distribución geográfica (Tabla 2). Casi la tercera parte de los trabajos tiene alcance global (7 de 25), lo que confirma que la discusión teórica se formula en clave comparada y aspira a generalizar principios. Sin embargo, la concentración posterior se reparte en pocos países: España, Canadá y Europa aportan dos, respectivamente, mientras que la mayor parte de regiones, Brasil, Fiji, China y Asia, entre otras, solo exhiben un caso cada una. Esta asimetría sugiere dos cosas: por un lado, el grueso de la evidencia empírica sigue proviniendo de contextos donde existen recursos académicos y redes internacionales robustas; por otro, los destinos emergentes o periféricos permanecen relativamente subrepresentados, pese a que son justamente los que más podrían beneficiarse de cadenas de valor inclusivas. La lección para futuras investigaciones es clara: hace falta ampliar el rango geográfico, sobre todo en países de renta media y baja, para evitar que las mejores prácticas se construyan desde una mirada excesivamente eurocéntrica o norteamericana.

En cuanto al tipo de turismo (Tabla 2), la categoría Turismo, que agrupa siete de los veinticinco artículos, funciona como un marco para el análisis general o transversal, mientras que modalidades más acotadas (comunitario, gastronómico, digital, accesible, etc.) suman el resto de los casos. Este patrón confirma que el concepto de cadena de valor es lo suficientemente flexible tanto con estudios amplios como con nichos de mercado muy específicos. No obstante, la dispersión también complica la comparación directa de hallazgos; los indicadores de valor en un estudio de gastronomía (Thomas-Francois et al., 2017) poco tienen que ver con los de turismo rural de bienestar (Hjalager et al., 2016). Para los gestores de destinos turísticos, una estrategia práctica implica la adopción de estrategias de medición comunes, como el valor agregado local efectivo o el porcentaje de compras a proveedores locales, que faciliten la comparación ideal de la inclusión de los distintos eslabones de la cadena de valor, incluso si los contextos sectoriales difieren.

Desde la óptica metodológica, predomina la investigación empírica (13 trabajos) frente a la conceptual (12), lo que sugiere cierto equilibrio entre la generación de teoría y su contrastación en el campo. Aun así, casi todos los autores señalan la necesidad de más estudios empíricos; por ejemplo, la forma en que los distintos emprendimientos a lo largo de la cadena de valor se articulan, la participación y asesoramiento por parte de los entes gubernamentales encargados de la actividad turística en los territorios y, sobre todo, el acceso al conocimiento de forma sostenida. Los autores Zhang y Gao (2019), por ejemplo, demuestran con evidencia microeconómica como el turismo rural en China puede reducir la pobreza, pero advierten que los impactos varían según la infraestructura y gobernanza local; sin métricas homologables, esa medición se pierde cuando se intenta trasladar el modelo a otros contextos geográficos.

**Tabla 2.** Frecuencia de las características de los estudios revisados

Categoría	Subcategoría	Frecuencia
<b>Ubicación geográfica</b>	Global	7
	Canadá	2
	España	2
	Europa	2
	Filipinas	1
	Brasil	1
	Reino Unido	1
	China	1
	Holanda - Turquía	1
	México	1
	Uganda	1
	Fiji	1
	Asia/Pacífico	1
	Europa Central y del Este	1
	Suecia	1
	Australia	1
<b>Tipo de turismo</b>	Turismo	8
	Turismo comunitario	1
	Turismo gastronómico	1
	Turismo indígena	1
	Turismo pro-pobre	1
	Turismo rural	2
	Turismo médico	1
	Turismo y hospitalidad	2
	Turismo marino/pesca	1
	Turismo sostenible	1
	Ecoturismo	2
	Turismo cultural	2
	Turismo accesible	1
Turismo digital	1	
<b>Enfoque metodológico</b>	Empírico	13
	Conceptual	12

*Fuente:* elaboración propia con base en la revisión de 25 artículos científicos (2025).

En la Tabla 3 resume en cinco grandes categorías la articulación multiactor y gobernanza, distribución de valor e inclusión social, innovación y digitalización, conservación ambiental y sostenibilidad y vacíos persistentes en cadenas de valor. Se confirma que, sin canales de diálogo claros, la cadena de valor se fragmenta; estudios como Erkuş-Öztürk y Terhorst (2010) muestran que las grandes operadoras turísticas pueden dominar la negociación y dejar pocas oportunidades a negocios locales. Precisamente para contrarrestar esta fragmentación, estudios como el de Novelli et al. (2006) demuestran que la creación de clústeres en destinos maduros, como el Reino Unido, depende de una fuerte colaboración entre actores diversos, por ejemplo; PYMES, agencias de desarrollo y autoridades locales, con esto se logra generar sinergias y una gobernanza más cohesionada. La inclusión social, por su parte, avanza cuando se insertan PYMES, mujeres o grupos indígenas (Mitchell (2012); Torres y Momsen, 2004), Novelli

et al. (2006) pero retrocede si el posicionamiento en el mercado ocurre a través de burbujas turísticas limitadas (Adiyia et al., 2015).

La innovación y digitalización aparecen como el catalizador que puede equilibrar estas fuerzas; por ejemplo, la gestión de Big data (Fuchs et al., 2014) o las plataformas de co-creación (John y Supramaniam 2023) permiten democratizar la información, aunque solo funcionan si existen capacidades tecnológicas en los destinos. Sin embargo, la innovación no se queda solo en lo digital. Como lo señala el estudio de Novelli et al. (2006) muestra un tipo de innovación organizacional creando un clúster de turismo de bienestar en el que pequeñas empresas de diferentes sectores (alojamiento, agricultura, esparcimiento) logran generar un nuevo nicho de producto turístico gracias a las sinergias entre ellas, siendo las propias sinergias un motor de innovación. La dimensión de sostenibilidad ambiental subraya que la creación de valor no puede basarse únicamente en la valorización de los recursos, sino en la regeneración del patrimonio tanto cultural como natural (Spenceley y Meyer 2012). Finalmente, se identifican vacíos persistentes en la medición; la ausencia de indicadores consensuados dificulta comprobar que una cadena de valor es más justa o resiliente que otra.

Cabe añadir una tendencia emergente que no estaba explícita en las Tablas anteriores, pero se evidencia en varios artículos, la cual es la noción de resiliencia de los destinos turísticos a la pospandemia del COVID-19. Sharma et al. (2021) proponen un marco para que las cadenas turísticas perciban los impactos y adopten, alineándose estrictamente con las directrices sanitarias internacionales (OMS) y las restricciones gubernamentales. Este enfoque busca una recuperación ágil mediante una clara articulación del gobierno, cámaras sectoriales y de comercio, sector privado y comunidades. Aunque el concepto todavía carece de métrica de evaluación, apunta a convertirse en otro eje de análisis junto con los cinco señalados en la Tabla 3. No obstante, no basta con generar valor; hay que mantenerlo ante crisis sanitarias, climáticas o geopolíticas, las cuales se han hecho cada vez más repetitivas y amenazan la estabilidad de los destinos turísticos.

Los resultados confirman que el enfoque de cadena de valor ofrece una herramienta potente para identificar cuellos de botella y oportunidades de mejora. No obstante, el análisis cruzado de la evidencia recopilada permite derivar cuatro condiciones estructurales que la literatura señala como indispensables para su aplicación efectiva:

1. Homologar indicadores. Estudios como los de Rivera y Gutiérrez (2019) y Spenceley y Meyer (2012) coinciden en la urgencia de métricas que midan no solo ingresos, sino la distribución equitativa y el bienestar de los actores participantes en la cadena de valor.
2. La creación de una oferta auténtica. La evidencia empírica, como la presentada por Thomas-Francois et al., (2017), señala que la creación de productos y servicios tiene la capacidad de atraer a un turista más interesado por la autenticidad; depende de la debida articulación de todos los eslabones (productores locales y operadores).
3. Fortalecimiento de capacidades digitales. La literatura sobre turismo digital y resiliencia (Fuchs et al. 2014; Sharma et al. 2021) indica que es crítico fortalecer

habilidades de gestión y tecnología en los eslabones más débiles, por ejemplo, emprendimientos, mujeres, jóvenes, para que puedan competir en igualdad de condiciones.

4. Estrategias de gobernanza. Investigaciones centradas en la estructura del destino (Dredge 2006; Adiyia et al., 2015) demuestran que se deben diseñar estrategias de gobernanza que faciliten el acceso real de beneficios para los actores locales.

En síntesis, la convergencia de estos cuatro elementos es lo que la literatura identifica como el requisito para que la cadena de valor turística sea verdaderamente inclusiva, competitiva y sostenible.

**Tabla 3.** Síntesis de categorías temáticas y vacíos en la literatura revisada

Categoría temática	Elementos clave identificados	Artículos representativos
<b>Articulación multiactor y gobernanza</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formas de coordinación público-privada-comunitaria</li> <li>• Gobernanza de cadenas y redes de valor</li> <li>• Marcos regulatorios territoriales</li> </ul>	Erkuş-Öztürk y Terhorst (2010); Adiyia et al. (2015); Dredge (2006); Scheyvens y Russell (2012); Novelli et al. (2006)
<b>Distribución de valor e inclusión social</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reducción de pobreza / turismo pro-pobre</li> <li>• Encadenamientos productivos locales</li> <li>• Participación de comunidades y pymes</li> <li>• Equidad de ingresos</li> </ul>	Spenceley y Meyer (2012); Mitchell (2012); Torres y Momsen (2004); Zhang y Gao (2019)
<b>Innovación y digitalización</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Big data y analítica de destinos</li> <li>• Co-creación de valor en línea</li> <li>• Resiliencia y tecnología post-COVID</li> <li>• Enfoques de cadenas de suministro basados en TIC</li> </ul>	Fuchs et al. (2014); John y Supramaniam (2023); Sharma et al. (2021); Zhang, Song y Huang (2009); Novelli et al. (2006).
<b>Conservación ambiental y sostenibilidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ecoturismo y valoración de recursos naturales</li> <li>• Alineación con ODS</li> <li>• Manejo de áreas marinas protegidas</li> <li>• Cadenas alimentarias locales sostenibles</li> </ul>	Oviedo-García et al. (2017); Lara-Morales y Clarke (2024); Lopes et al. (2017); Thomas-Francois et al. (2017)
<b>Vacíos persistentes en cadenas de valor</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de integración TIC de productores locales</li> <li>• Conexión frágil entre niveles territoriales</li> <li>• Poca accesibilidad e inclusión de grupos vulnerables.</li> <li>• Necesidad de indicadores y comparativas.</li> </ul>	Rivera y Gutiérrez 2019; Dwyer et al. (2009); Hjalager et al. (2016); Nigg et al. (2023); Novelli et al. (2006)

*Fuente:* elaboración propia con base en la revisión sistemática de 25 artículos científicos (2025).

La revisión sistemática de la evidencia científica expuesta en los 25 artículos seleccionados revela desde visiones meramente económicas de la cadena de valor turística hasta aproximaciones que integran dimensiones sociales, ambientales y tecnológicas. En estudios analizados se observan, por un lado, la persistencia de temas

clásicos como la búsqueda de eficiencia operativa y la necesidad de gobernanza multiactor (Erkuş-Öztürk y Terhorst 2010) y, por otro lado, la incorporación de líneas de investigación más recientes centradas en innovación digital (Fuchs et al. 2014) y resiliencia tras la COVID-19 Sharma et al., (2021). Un claro ejemplo de esta hibridación es que, mientras algunos destinos aún consolidan sus bases de articulación público-privada, otros ya experimentan con tecnologías como Big Data, trazabilidad en tiempo real, digitalización en destinos turísticos (smart destination) y blockchain para certificar prácticas responsables.

El contraste geográfico en los estudios es revelador. Si bien los trabajos de alcance global dominan los casos específicos de países como España, Canadá, China y Fiji aportan matices cruciales, por ejemplo, en contextos insulares o rurales como los que analizan Scheyvens y Russell (2012) y Hjalager et al. (2016), la proximidad entre actores facilita la redistribución del valor; sin embargo, esta misma estructura hace que las cadenas de valor sean más vulnerables ante factores externos como la situación política, la inseguridad o la falta de conectividad. Por otro lado, la evidencia en economías emergentes como Zhang y Gao (2019) demuestra que la dependencia de la inversión extranjera puede dinamizar el turismo a corto plazo, aunque con el riesgo de una fuga de capitales si no se fortalece la base de proveedores locales.

La convergencia entre inclusión social y conservación ambiental surge como uno de los hallazgos más sólidos. Investigaciones sobre turismo indígena (Lara-Morales y Clarke 2024) y accesible (Nigg et al. 2023) confirman que el valor añadido no se limita al ingreso monetario, sino que la cadena de valor se vuelve más resiliente cuando incorpora saberes ancestrales, diseña experiencias centradas en la diversidad e inclusión y protege el paisaje cultural y natural. Sin embargo, la evidencia empírica advierte de cuellos de botella recurrentes, por ejemplo, escasez de métricas que midan la equidad intracadena (Spenceley y Meyer 2012), brechas tecnológicas que excluyen a las pequeñas empresas, sobre todo en zonas rurales con menor implementación de soluciones innovadoras (Jiménez-Islas et al., 2024), incluso en economías desarrolladas, Novelli et al. (2006) encuentran un punto débil común: la dificultad del compromiso de las pymes a largo plazo, que prefieren los beneficios inmediatos a la estrategia colectiva del clúster que, por lo general, representa un cuello de botella no tecnológico, sino de gobernanza y visión estratégica, es decir, sin mecanismos de gobernanza que garanticen la redistribución de beneficios, las asimetrías persisten o incluso se agravan.

Si bien la literatura analizada ofrece una base sólida, se identificó una brecha importante, muchos estudios de carácter conceptual proponen marcos de cadena de valor o de valor compartido, pero son pocos los que los someten a procesos de validación empírica o seguimiento longitudinal. Esta brecha destaca la necesidad de estudios comparativos que combinen indicadores de gobernanza, transformación digital y resultados de bienestar local. Para el futuro sería muy útil que nuevas investigaciones combinen metodologías mixtas, entrevistas en profundidad, análisis de redes y técnicas de Big Data para identificar con mayor precisión los puntos nodales donde se pierde o se concentra el valor en la cadena.

De la evidencia revisada se desprende un patrón: la creación de cadenas de valor más sostenibles e inclusivas requiere de una intervención conjunta en dos áreas. Por un

lado, es esencial fortalecer las capacidades locales y, por el otro, es crucial mejorar las estructuras de gobernanza.

El fortalecimiento de capacidades locales requiere doble inclusión. Es decir, la inclusión digital: formar a las micro y pequeñas empresas para competir en las grandes plataformas de comercio a nivel mundial. Pero, por otro lado, la inclusión social también es fundamental, incorporar criterios de accesibilidad y diversidad cultural no sólo abre puertas a nuevos mercados, sino que permite construir la confianza y legitimidad social que todo destino requiere.

En términos de gobernanza, la evidencia es clara: hay que generar consorcios público-privado-comunitarios. Este trinomio de asociación es la única manera de negociar en igualdad de condiciones con los grandes comercializadores y asegurar que las ganancias permanezcan en la región. Pero, para que esta gobernanza funcione, no puede estar a la deriva, por eso, tiene que contar con observatorios que vigilen la evolución de la renta y la sostenibilidad, creando los datos para la toma de decisiones con base en evidencia científica.

## Conclusiones

El sector del turismo sostenible requiere de instrumentos analíticos sofisticados para abordar su complejidad actual. Esta revisión sistemática encuentra que el análisis de cadena de valor se ha desarrollado para ese propósito, evolucionando de un simple indicador de eficiencia económica a un marco sistémico idóneo para fundamentar políticas públicas. A través de esta mirada, sabemos que la competitividad de un destino no se encuentra en partes aisladas; su éxito requiere de la articulación sistémica entre gobernanza, sostenibilidad e inclusión, y por tanto cualquier intervención o estrategia de desarrollo debe ser integrada y contextualizada.

La evidencia hoy nos invita a visualizar la cadena de valor no como una línea vertical u horizontal, sino como un ecosistema. En este nuevo sistema, los flujos de conocimiento y las relaciones de obligación entre actores son tan importantes como los bienes y servicios. Solo desde esta perspectiva de ecosistema interrelacionado se pueden desarrollar modelos turísticos que realmente sean sostenibles, justos y resilientes.

La investigación en turismo ha madurado; ya no solo se enfoca en diagnosticar obstáculos o proponer soluciones técnicas a problemas como el overtourism (exceso de turistas) turistificación o la turismofobia. La evidencia analizada apunta hacia una verdad más compleja: la innovación tecnológica es un pilar indispensable, pero su alcance es limitado si no se apoya en una gobernanza robusta. El impacto más transformador e inclusivo solo se logra cuando esa gobernanza integra y empodera de forma deliberada a las comunidades locales, a las pequeñas empresas y a grupos como mujeres, jóvenes y personas con discapacidad, colectivos que históricamente han sido invisibilizados en la gestión turística de un destino.

Desde una perspectiva orientada a la formulación de políticas y estrategias de gestión, esta investigación presenta tres conclusiones principales:

1. Reforzar las capacidades digitales de los pequeños actores es clave para integrarlos en cadenas globales sin perder autonomía ni identidad cultural.
2. Adaptar métricas de triple impacto (económico, social y ambiental) es imperativo para identificar fugas de valor y corregir la estrategia de sostenibilidad que el destino está llevando.
3. Promover consorcios multiactor no solo nivela la relación con grandes intermediarios, sino que aumenta la renta turística en el territorio, haciéndolo más resiliente ante crisis sanitarias, geopolíticas, económicas o climáticas.

No obstante, los avances logrados, esta revisión revela que la investigación sobre cadenas de valor turísticas debe aún profundizar en su análisis para informar mejor la toma de decisiones. Un punto ciego fundamental sigue siendo la distribución real de los beneficios, sobre todo ahora que tecnologías como la trazabilidad podrían ofrecer respuestas. Este déficit analítico se agrava por una falta de diversidad en los casos de estudio; es necesario que futuras investigaciones incluyan una mayor variedad cultural y lingüística para que sus conclusiones puedan aspirar a ser verdaderamente complejas, representativas y relevantes a nivel global.

La posibilidad de analizar el comportamiento de los turistas en tiempo real abre la puerta a una nueva línea de investigación para las cadenas de valor. El Big Data, la Inteligencia artificial generativa (IAG) y los Sistemas de información geográfica (SIG) pueden trascender la dependencia de los métodos convencionales, con una ventaja práctica innegable. Basar las políticas públicas en este tipo de evidencia tecnológica y evolutiva mejoraría no solo la exactitud del análisis, sino que también mejoraría enormemente la aplicabilidad del enfoque de cadena de valor a proyectos reales de diseño turístico.

El gran reto del turismo actual es trascender su propia retórica de crecimiento para transformarse en generador de oportunidades sostenibles. Esta investigación llega a la conclusión de que la cadena de valor es la palanca estratégica para hacer esa transición, pero no por su diseño técnico, sino por movilizar un compromiso ético y político. Es con esta voluntad, convirtiendo cada eslabón en un nodo de valor compartido, como se integra el desarrollo local y la justicia social, en una realidad beneficiosa para residentes y turistas.

## Referencias

- Adiyia, Benon, Annelet Stoffelen, Bram Jennes, Dominique Vanneste, y Wilson Manyobwa Ahebwa. 2015. "Analysing Governance in Tourism Value Chains to Reshape the Tourist Bubble in Developing Countries: The Case of Cultural Tourism in Uganda". *Journal of Ecotourism* 14 (2-3): 113-29. <https://doi.org/10.1080/14724049.2015.1027211>
- Anter, Mohamed, y Dina M. Elmaghraby. 2021. "Tourism Value Chain in Egyptian National Economy: Input-Output Analysis". *Journal of Association of Arab Universities for Tourism and Hospitality (JAAUTH)* 21 (4): 113-33. <https://doi.org/10.21608/JAAUTH.2021.96475.1242>

- Azmeh, Shamel, y Khalid Nadvi. 2014. "Asian Firms and the Restructuring of Global Value Chains". *International Business Review* 23 (4): 708–17. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2013.11.003>
- Bansal, Sanjay, y Gopal Gupta. 2001. "Building Customer Loyalty Business-to-Business Commerce". En *Customer Relationship Management*, editado por Jagdish N. Sheth, Atul Parvatiyar, y G. Shainesh, 3–25. Nueva Delhi, India: McGraw Hill.
- Bautista, Sara Johana, y Claudia Marcela Ramírez Peralta. 2017. "La inclusión de las PyMEs en la Cadena de valor de la Industria Automotriz en México en el marco del Tratado Trans-Pacífico (TTP)". *Economía Informa* 403: 46–65.
- Berne-Manero, Cristina, Marta Gómez-Campillo, Mercedes Marzo-Navarro, y Marta Pedraja-Iglesias. 2018. "Reviewing the Online Tourism Value Chain". *Administrative Sciences* 8 (3): 48. <https://doi.org/10.3390/admsci8030048>
- Blancas, Francisco Javier, Macarena González, Mercedes Lozano-Oyola, y Federico Pérez. 2010. "The Assessment of Sustainable Tourism: Application to Spanish Coastal Destinations". *Ecological Indicators* 10 (2): 484–92. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ecolind.2009.08.001>
- Bosak, Keith, y Stephen F. McCool. 2019. "Tourism and Sustainability: Transforming Global Value Chains to Networks". En *Natural Resource Management in Transition*, 585–95. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-14877-9\\_31](https://doi.org/10.1007/978-3-319-14877-9_31)
- Bowersox, Donald J., David J. Closs, y M. Bixby Cooper. 2007. *Administración y logística en la cadena de suministros*. México, D.F.: McGraw-Hill.
- Buhalis, Dimitrios, y Andria Amaranggana. 2015. "Smart Tourism Destinations Enhancing Tourism Experience Through Personalization of Services". En *Information and Communication Technologies in Tourism 2015*, editado por Iis Tussyadiah y Alessandro Inversini, 377–89. Cham, Suiza: Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-14343-9\\_28](https://doi.org/10.1007/978-3-319-14343-9_28)
- Canto, Juan Vicente. 2013. "La cadena de valor como herramienta de gestión para una empresa de servicios". *Industrial Data* 16 (1): 17–28.
- Christian, Michael, Karina Fernandez-Stark, Ghazala Ahmed, y Gary Gereffi. 2011. *The Tourism Global Value Chain: Economic Upgrading and Workforce Development*. Durham, NC: Duke University, Center on Globalization, Governance & Competitiveness (CGGC).
- Christopher, Martin. 2005. *Logistics and Supply Chain Management: Creating Value-Adding Networks*. 3.<sup>a</sup> ed. Londres, Reino Unido: Financial Times Prentice Hall.
- Cox, Andrew. 1999. "Power, Value and Supply Chain Management". *Supply Chain Management* 4: 167–75. <https://doi.org/10.1108/13598549910284480>
- De Duque, Rosario Isabel Restrepo, Ricardo Riveros Plazas, y María Leticia Vélez Rivas. 2012. *La cadena de valor en turismo*. Vol. 1. Bogotá, Colombia: Universidad Externado de Colombia.
- Dredge, Dianne. 2006. "Policy Networks and the Local Organisation of Tourism". *Tourism Management* 27 (2): 269–80. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2004.10.003>

- Dwyer, Larry, Deborah Edwards, Nina Mistilis, Concha Roman, y Noel Scott. 2009. "Destination and Enterprise Management for a Tourism Future". *Tourism Management* 30 (1): 63–74. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2008.04.002>
- Eagles, Paul F. J. 2002. "Trends in Park Tourism: Economics, Finance and Management". *Journal of Sustainable Tourism* 10 (2): 132–53. <https://doi.org/10.1080/09669580208667158>
- Erkuş-Öztürk, Hilkkka, y Pieter Terhorst. 2010. "Variety of Modes of Governance of a Global Value Chain: The Case of Tourism from Holland to Turkey". *Tourism Geographies* 12 (2): 217–45. <https://doi.org/10.1080/14616681003725193>
- Fleischer, Aliza, y Daniel Felsenstein. 2000. "Support for Rural Tourism: Does It Make a Difference?". *Annals of Tourism Research* 27 (4): 1007–24. [https://doi.org/10.1016/S0160-7383\(99\)00126-7](https://doi.org/10.1016/S0160-7383(99)00126-7)
- Fuentes Torrelles, Elvis Antonio. 2016. "La cadena de valor en el mercado de las artes visuales". *Negotium* 12 (34): 4–22.
- Fuchs, Matthias, Wolfram Höpken, y Maria Lexhagen. 2014. "Big Data Analytics for Knowledge Generation in Tourism Destinations: A Case from Sweden". *Journal of Destination Marketing & Management* 3 (4): 198–209. <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2014.08.002>
- García-Madariaga, J. Andrés, Mónica Gómez-Suárez, y Arturo Molina. 2020. "A Destination-Branding Model: An Empirical Analysis Based on Stakeholders". *Tourism Management* 77: 104014. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2019.104014>
- Gereffi, Gary, y Karina Fernandez-Stark. 2016. *Global Value Chain Analysis: A Primer*. 2.<sup>a</sup> ed. Durham, NC: Duke University, Center on Globalization, Governance & Competitiveness (CGGC). <https://hdl.handle.net/10161/12488>
- Gereffi, Gary, y Miguel Korzeniewicz, eds. 1994. *Commodity Chains and Global Capitalism*. Westport, CT: Praeger.
- González, Ana Lucía. 2016. "Gestión y control de la cadena de valor dentro del sector textil en países en vías de desarrollo, hacia los límites de la logística y el outsourcing: Ética o Estética". Tesis de doctorado, Universidad Rey Juan Carlos.
- Gössling, Stefan, Daniel Scott, y C. Michael Hall. 2021. "Pandemics, Tourism and Global Change: A Rapid Assessment of COVID-19". *Journal of Sustainable Tourism* 29 (1): 1–20. <https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1758708>
- Hjalager, Anne-Mette, Katri Tervo-Kankare, y Arvo Tuohino. 2016. "Tourism Value Chains Revisited and Applied to Rural Well-Being Tourism". *Tourism Planning & Development* 13 (4): 379–95. <https://doi.org/10.1080/21568316.2015.1133449>
- Honey, Martha. 2008. *Ecotourism and Sustainable Development: Who Owns Paradise?*. 2.<sup>a</sup> ed. Washington, D.C.: Island Press.
- Humphrey, John, y Hubert Schmitz. 2002. "How Does Insertion in Global Value Chains Affect Upgrading in Industrial Clusters?". *Regional Studies* 36 (9): 1017–27. <https://doi.org/10.1080/0034340022000022198>
- Iglesias, Daniel. 2002. *Cadenas de valor como estrategia: Las cadenas de valor en el sector agroalimentario*. Anguil, La Pampa: Estación Experimental Agropecuaria Anguil, Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria.

- Ioannides, Dimitri, Martin Röslmaier, y Eke Van Der Zee. 2018. "Airbnb as an Instigator of 'Tourism Bubble' Expansion in Utrecht's Lombok Neighbourhood". *Tourism Geographies* 21 (5): 822–40. <https://doi.org/10.1080/14616688.2018.1454505>
- Jiménez-Islas, Doménica, María Elena Pérez-Romero, José Álvarez-García, y María de la Cruz del Río-Rama. 2024. "Mapping Scientific Knowledge of Renewable Energy and Tourism". *Sustainability* 16 (15): 6356. <https://doi.org/10.3390/su16156356>
- John, Sheena P., y Suganthi Supramaniam. 2023. "Value Co-Creation Research in Tourism and Hospitality Management: A Systematic Literature Review". *Journal of Hospitality and Tourism Management* 58: 96–114. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2023.11.008>
- Kaplinsky, Raphael, y Mike Morris. 2001. *A Handbook for Value Chain Research*. Brighton, UK: Institute of Development Studies, University of Sussex.
- Kersan-Škabić, Ines. 2024. "Tourism in Global Value Chains: The Case of Central and East European Countries". *Journal of International Studies* 17 (4): 109–25. <https://doi.org/10.14254/2071-8330.2024/17-4/7>
- Lankoski, Leena. 2016. "Alternative Conceptions of Sustainability in a Business Context". *Journal of Cleaner Production* 139: 847–57. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.08.087>
- Lara-Morales, Omar, y Amanda Clarke. 2024. "Sustainable Tourism Value Chain Analysis as a Tool to Evaluate Tourism's Contribution to the Sustainable Development Goals and Local Indigenous Communities". *Journal of Ecotourism* 23 (2): 129–47. <https://doi.org/10.1080/14724049.2022.2147189>
- Lee, Hee K., y Yudi Fernando. 2015. "The Antecedents and Outcomes of the Medical Tourism Supply Chain". *Tourism Management* 46: 148–57. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2014.06.014>
- Lopes, Priscila F. M., Luciana Mendes, Valéria Fonseca, y Sebastián Villasante. 2017. "Tourism as a Driver of Conflicts and Changes in Fisheries Value Chains in Marine Protected Areas". *Journal of Environmental Management* 200: 123–34. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2017.05.080>
- Mitchell, Jonathan. 2012. "Value Chain Approaches to Assessing the Impact of Tourism on Low-Income Households in Developing Countries". *Journal of Sustainable Tourism* 20 (3): 457–75. <https://doi.org/10.1080/09669582.2012.663378>
- Mitchell, Jonathan, y Caroline Ashley. 2010. *Tourism and Poverty Reduction: Pathways to Prosperity*. Londres, Reino Unido: Earthscan. <https://doi.org/10.4324/9781849774635>
- Mitchell, Jonathan, y Caitlin Coles. 2011. *Enhancing Private Sector and Community Engagement in Tourism Services in Ethiopia*. Londres, Reino Unido: Overseas Development Institute.
- Morillo, Marysela Coromoto. 2005. "Análisis de la cadena de valor industrial y de la cadena de valor agregado para las pequeñas y medianas industrias". *Actualidad Contable FACES* 8 (10): 53–70.
- Nigg, Julia J., Anna Plaikner, Mike Peters, y Monika Haid. 2023. "Leisure Constraints Towards Accessible Tourism: Self-Characteristics of People with Disability

- Along Tourism Value Chains". Current Issues in Tourism: 1–15. <https://doi.org/10.1080/13683500.2023.2394965>
- Novelli, Marina, Birgit Schmitz, y Tim Spencer. 2006. "Networks, Clusters and Innovation in Tourism: A UK Experience". *Tourism Management* 27 (6): 1141–52. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2005.11.011>
- Oddone, Nahuel, y Ramón Padilla Pérez, eds. 2017. Fortalecimiento de cadenas de valor rurales. Santiago, Chile: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
- Organización Mundial del Turismo (OMT). 1998. Guía para autoridades locales: desarrollo turístico sostenible. Madrid: OMT.
- Oviedo-García, M. Ángeles, Miguel Castellanos-Verdugo, Marta Vega-Vázquez, y Francisco Orgaz-Agüera. 2017. "Ecotourist Satisfaction: A Causal Model of Ecotourism Knowledge, Ecotourism Attitude, and the Overall Perceived Value of the Ecotourism Site". *Journal of Ecotourism* 16 (2): 131–46. <https://doi.org/10.1080/14724049.2016.1251444>
- Peeters, Paul, Stefan Gössling, Jeroen Klijs, Claudio Milano, Marina Novelli, Bart Dijkmans, Eke Eijgelaar, Stefan Hartman, Robin van der Heijden, Ko Koens, y Albert Postma. 2018. Research for TRAN Committee - Overtourism: Impact and Possible Policy Responses. Bruselas, Bélgica: European Parliament, Directorate General for Internal Policies.
- Porter, Michael E. 1985. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Nueva York, NY: Free Press.
- Porter, Michael E., y Mark R. Kramer. 2011. "Creating Shared Value". *Harvard Business Review* 89 (1/2): 62–77.
- Rivera, John Paolo R., y Reynaldo L. Gutierrez. 2019. "A Framework Toward Sustainable Ecotourism Value Chain in the Philippines". *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism* 20 (2): 217–43. <https://doi.org/10.1080/1528008X.2018.1530162>
- Romero, Inmaculada, y Pilar Tejada. 2011. "A Multi-Level Approach to the Study of Production Chains in the Tourism Sector". *Tourism Management* 32 (2): 297–306. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2010.02.006>
- Rugeles, Luz Marina, Julieth Ortiz, Bibiana Guaitero, y Dora Alicia Huertas. 2011. La cadena de valor de los ingredientes naturales del Biocomercio en las industrias farmacéutica, alimentaria y cosmética - FAC. 1.ª ed. Bogotá, Colombia: Universidad Jorge Tadeo Lozano. <https://doi.org/10.2307/j.ctv23dx9zz>
- Scheyvens, Regina, y Matt Russell. 2012. "Tourism and Poverty Alleviation in Fiji: Comparing the Impacts of Small- and Large-Scale Tourism Enterprises". *Journal of Sustainable Tourism* 20 (3): 417–36. <https://doi.org/10.1080/09669582.2011.629049>
- Seuring, Stefan, y Martin Müller. 2008. "From a Literature Review to a Conceptual Framework for Sustainable Supply Chain Management". *Journal of Cleaner Production* 16 (15): 1699–1710. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2008.04.020>

- Sharma, Gourav Dutt, Ajai Thomas, y Justin Paul. 2021. "Reviving Tourism Industry Post-COVID-19: A Resilience-Based Framework". *Tourism Management Perspectives* 37: 100786. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2020.100786>
- Snyman, Susan. 2014. "Assessment of the Main Factors Impacting Community Members' Attitudes Towards Tourism and Protected Areas in Six Southern African Countries". *Koedoe* 56 (2): 1–12. <https://doi.org/10.4102/koedoe.v56i2.1134>
- Spenceley, Anna. 2008. *Responsible Tourism: Critical Issues for Conservation and Development*. Londres, Reino Unido: Earthscan.
- Spenceley, Anna, y Dorothea Meyer. 2012. "Tourism and Poverty Reduction: Theory and Practice in Less Economically Developed Countries". *Journal of Sustainable Tourism* 20 (3): 297–317. <https://doi.org/10.1080/09669582.2012.668909>
- Spenceley, Anna, Adam Rylance, Susan Snyman, y David Hodgson. 2019. "A Decision Framework on the Choice of Management Models for Park and Protected Area Tourism Services". *Tourism Review* 74 (3): 387–400. <https://doi.org/10.1108/TR-06-2018-0081>
- Stabell, Charles B., y Øystein D. Fjeldstad. 1998. "Configuring Value for Competitive Advantage: On Chains, Shops, and Networks". *Strategic Management Journal* 19 (5): 413–37. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199805\)19:5<413:AID-SMJ946>3.0.CO;2-U](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199805)19:5<413:AID-SMJ946>3.0.CO;2-U)
- Syed, Jawad, Syed Khurram Ali Mahmood, Arooj Zulfiqar, Maheen Sharif, Usman Ibrahim Sethi, Usman Ikram, y Shehryar Khan Afridi. 2020. "The Construction Sector Value Chain in Pakistan and the Sahiwal Coal Power Project". En *China's Belt and Road Initiative in a Global Context*, editado por F. M. Colombo et al., 271–87. Cham, Suiza: Palgrave Macmillan.
- Tejada, Pilar, F. Javier Santos-Corrada, y José Guzmán. 2011. "Applicability of Global Value Chains Analysis to Tourism: Issues of Governance and Upgrading". *The Service Industries Journal* 31 (10): 1627–43. <https://doi.org/10.1080/02642069.2010.485642>
- Thomas-Francois, Kareem, Mike von Massow, y Marion Joppe. 2017. "Service-Oriented, Sustainable, Local Food Value Chain—A Case Study". *Annals of Tourism Research* 65: 83–96. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2017.05.008>
- Thompson, James D. 1967. *Organizations in Action: Social Science Bases of Administrative Theory*. Nueva York, NY: McGraw-Hill. <https://doi.org/10.4324/9781315125930>
- Torres, Rebecca, y Janet H. Momsen. 2004. "Challenges and Potential for Linking Tourism and Agriculture to Achieve Pro-Poor Tourism Objectives". *Progress in Development Studies* 4 (4): 294–318. <https://doi.org/10.1191/1464993404ps092oa>
- Tranfield, David, David Denyer, y Paul Smart. 2003. "Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review". *British Journal of Management* 14 (3): 207–22. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00375>

- Weaver, David B. 2001. "Ecotourism in the Context of Other Tourism Types". En *The Encyclopedia of Ecotourism*, editado por David B. Weaver, 73–83. Wallingford, Reino Unido: CABI Publishing. <https://doi.org/10.1079/9780851993683.0073>
- Wilson, Erica, Niels Nielsen, y Jeremy Buultjens. 2014. "From Lessees to Partners: Exploring Tourism Public–Private Partnerships Within the New South Wales National Parks and Wildlife Service". *Journal of Sustainable Tourism* 22 (1): 53–70. <https://doi.org/10.1080/09669582.2013.802327>
- Xiang, Zheng, y Daniel R. Fesenmaier. 2017. "Analytics for Tourism and Hospitality: A Review and a Call for a New Paradigm". *Tourism Management* 60: 268–79. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2016.12.012>
- Xiang, Zheng, Vincent P. Magnini, y Daniel R. Fesenmaier. 2015. "Information Technology and Consumer Behavior in Travel and Tourism: Insights from Travel Planning Using the Internet". *Journal of Retailing and Consumer Services* 22: 244–49. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2014.08.005>
- Zhang, Jian, y Yuan Gao. 2019. "Tourism and Poverty Reduction: Empirical Evidence from China". *Tourism Economics* 25 (3): 385–402. <https://doi.org/10.1177/1354816619863266>
- Zhang, Xiang, Haiyan Song, y George Q. Huang. 2009. "Tourism Supply Chain Management: A New Research Agenda". *Tourism Management* 30 (3): 345–58. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2008.12.010>