



Análisis estratégico sobre  
competitividad e  
innovación en los  
sectores de  
telecomunicaciones y  
turismo

Oportunidades y desafíos en  
América Latina y el Caribe

Celso Garrido

Banco  
Interamericano de  
Desarrollo

División de Mercados  
de Capital e  
Instituciones  
Financieras del Sector  
de Capacidad  
Institucional y  
Finanzas

DOCUMENTO DE DEBATE

# IDB-DP-204

Noviembre 2011

# Análisis estratégico sobre competitividad e innovación en los sectores de telecomunicaciones y turismo

Oportunidades y desafíos en América Latina y el  
Caribe

Celso Garrido



Banco Interamericano de Desarrollo

2011

<http://www.iadb.org>

Los "Documentos de debate" y las presentaciones son preparados por funcionarios del Banco y otros profesionales como material de apoyo para eventos. Suelen producirse en plazos muy breves de publicación y no se someten a una edición o revisión formal. La información y las opiniones que se presentan en estas publicaciones son exclusivamente de los autores y no expresan ni implican el aval del Banco Interamericano de Desarrollo, de su Directorio Ejecutivo ni de los países que representan.

Este documento puede reproducirse libremente.

# Análisis estratégico sobre competitividad e innovación en los sectores de telecomunicaciones y turismo

---

Posibilidades y desafíos en América Latina y el Caribe (1)

Celso Garrido

Presentado en el V Foro de Competitividad de las Américas para el Banco Interamericano de Desarrollo y el Compete Caribbean

Santo Domingo, Republica Dominicana, 5–7 de Octubre, 2011

---

<sup>1</sup> El autor agradece el eficiente trabajo de la Mtra. Verónica Vega, par la realización de las bases de datos así como de los cuadros y gráficos que se presentan en el trabajo.

---

## Resumen<sup>\*</sup>

En este trabajo se aborda, desde una perspectiva estratégica y global, el análisis de las tendencias y los desafíos de competitividad e innovación para los sectores de telecomunicaciones y turismo en América Latina y el Caribe (ALC). Este análisis tiene por objetivo identificar las condiciones y las posibilidades que ello presenta para estos sectores, en particular para las PYMES y el desarrollo económico de la región. A tales efectos, en el trabajo se destaca en primer lugar el interés por estudiar estos dos sectores, así como algunos caracteres generales que ambos comparten en la economía contemporánea y que condicionan dicho análisis. En segundo lugar, se proponen los elementos conceptuales que permitirán enfocar el estudio que nos ocupa desde una perspectiva metodológica adecuada para las características del problema. En la tercera sección se considera la situación de los mencionados sectores a nivel global desde el encuadre conceptual propuesto, haciendo hincapié en los desafíos que las tendencias plantean al desarrollo de innovaciones para el impulso de la competitividad en cada sector, así como la existencia de interacciones entre ellos que posibilitan sinergias positivas, particularmente para el sector del turismo. En la cuarta sección se presentan las tendencias de cambio para ambos sectores en ALC, y, a manera de ejemplo, casos relevantes que servirán para poner de manifiesto que en la región existen áreas con capacidad para el desarrollo de negocios competitivos basados en la innovación. Se concluye con recomendaciones y sugerencias para la implementación de políticas que permitan potenciar las tendencias en curso para desarrollos progresivos.

---

<sup>\*</sup> Este documento cuenta con los aportes editoriales de Rolando Trozzi.

---

## Indice

Introducción.....	4
Elementos conceptuales para el análisis estratégico de los sectores involucrados desde la perspectiva de la competitividad y la innovación.....	5
Evolución y tendencias en los ecosistemas de negocios de las telecomunicaciones y del turismo.....	9
Los sectores de telecomunicaciones y turismo en América Latina y el Caribe: transformaciones, posibilidades y desafíos.....	18
Conclusiones.....	25
Glosario.....	26
Bibliografía.....	28

---

## Introducción

En lo que respecta al conjunto de la economía mundial, la información de los organismos especializados muestra que, más allá de las actuales fluctuaciones de corto plazo provocadas por la crisis internacional, para los sectores de turismo y telecomunicaciones se registrarán tendencias positivas durante la presente década, que es el período en que se encuadra este análisis estratégico. Según WTTC (2011), el turismo de origen internacional receptivo tuvo en 2010 una participación del orden del 9,1% del PIB mundial y ocupó a más de 250 millones de personas de manera directa o indirecta, en un ambiente extremadamente competitivo y cambiante a raíz de lo que se acaba de mencionar. Por su parte, en OCDE (2007) se señala que en ese año las telecomunicaciones representaban el 3% del PIB de los países pertenecientes a esa organización, mientras que en ITU (2010) se informa sobre la acelerada tendencia expansiva a mediano plazo en diversos servicios dentro del sector, particularmente en el campo de la telefonía móvil, seguida por el acceso a Internet. En general, la existencia de un entorno favorable constituye una buena noticia para los negocios, y esto es aplicable a los actores de los sectores de turismo y telecomunicaciones en ALC.

Sin embargo, ello no significa necesariamente que dichos actores acompañarán esas tendencias, ya que ellas se cumplirán bajo condiciones complejas y dinámicas, lo cual representa serios desafíos para aquéllos. Por tal razón, para lograr éxito en dicho objetivo es necesario que los actores reconozcan esas condiciones y adopten decisiones estratégicas adecuadas en correspondencia con sus programas de negocios. Entre tales condiciones se destaca el entorno globalizado y con un marco de fuerte competencia en que, de una u otra manera, se desenvuelven los negocios en ambos sectores, a través de la acción de grandes líderes internacionales que inciden en forma decisiva en las tendencias mencionadas, así como también marcadas asimetrías en la participación de países y regiones. En semejante contexto, la competencia referida impulsa a los distintos jugadores a lograr competitividad mediante prácticas de innovación tecnológica, organizacionales, etc., lo cual se ha traducido, durante las dos últimas décadas, en cambios permanentes en la configuración tradicional y en la imposición de límites a las actividades en ambos sectores. A esto se ha sumado la aparición de nuevos y poderosos jugadores, como, asimismo, el acortamiento de los ciclos de vida de las innovaciones que proporcionan competitividad, con lo cual quienes participan en aquéllos operan en ambientes altamente dinámicos, con desafíos y oportunidades constantes.

De modo tal, si se pretende considerar el horizonte estratégico para impulsar el desarrollo del turismo y de las telecomunicaciones en ALC, hay que identificar las características dominantes de estas configuraciones, para individualizar los espacios en que los actores de la región que operan en dichos sectores, particularmente las pymes, tendrían oportunidad de competir con

éxito, así como las conductas innovadoras mediante las cuales podrían incrementar su competitividad en el contexto global. Esta vasta agenda es conocida por los actores públicos y privados de los sectores de ALC en estudio, a cuyo respecto se han elaborado múltiples propuestas con base en enfoques de análisis tradicionales. Sin desconocer su importancia, hay modos de abordarla —poco desarrollados en la región— que enriquecerían la comprensión de los desafíos y las posibilidades que se presentan en el futuro para estos sectores de actividad, adoptando conductas innovadoras en beneficio de todos los actores involucrados en ellos. Éste es el aspecto que se considerará a continuación.

## Elementos conceptuales para el análisis estratégico de los sectores involucrados desde la perspectiva de la competitividad y la innovación

El planteamiento de la sección anterior lleva a considerar herramientas de análisis que permitan abarcar en su complejidad las condiciones en que operan actualmente los sectores de telecomunicaciones y turismo, a fin de que los actores privados y públicos correspondientes puedan llevar a cabo un mejor análisis estratégico de sus actividades. Dentro del amplio espectro de herramientas disponibles para realizar esos análisis, en esta sección se proponen dos que resultan decisivas para el tema en estudio y que constituyen referentes generales en la literatura acerca de la cuestión.

La primera de esas herramientas es aquella que permite obtener una comprensión incluyente de los diversos factores que concurren a determinar directa e indirectamente las estrategias de los agentes individuales. A este respecto, se destaca la propuesta de Moore (1996), entre otros, con la metáfora de **ecosistemas de negocios**, mediante la cual es posible lograr una visión holística y dinámica de los procesos económicos. Heredero de un extenso debate sobre la naturaleza de las empresas y los mercados, iniciado por Ronald H. Coase, Moore formula esta metáfora como una herramienta de análisis para reconocer y ordenar, con el foco puesto en la empresa, los diferentes factores que concurren para explicar los cambiantes climas de negocios en que aquélla debe determinar sus conductas estratégicas, lo cual es aplicable tanto a distintas dimensiones geográficas de actividad como a empresas de todo tamaño. El ecosistema de negocios es definido, en su forma más simple, como una comunidad integrada por distintas industrias y actores (proveedores, industrias líderes, competidores, gobiernos, reguladores, etc.), en la cual se producen bienes y servicios de valor para los consumidores, que también son miembros del ecosistema. Las acciones de los integrantes de esta comunidad se desarrollan en contextos de organicidad y adaptabilidad sistémica de los elementos que la componen, donde el concepto central estriba en que las acciones competitivas desarrolladas por una empresa o un sector suponen, al mismo tiempo, coevoluciones e interacciones directas o indirectas con



todos los demás elementos participantes en el ecosistema. Ello permite introducir dos elementos sustanciales para el análisis de la competitividad. El primero hace referencia al hecho de que los jugadores que participan en el ecosistema compiten desde distintas posiciones estratégicas (jugadores claves que estabilizan el ecosistema; jugadores físicamente dominantes, que procuran la integración vertical u horizontal; jugadores dominantes en la cadena de valor; jugadores que actúan en nichos, los cuales suelen ser la masa de un ecosistema y el corazón de la innovación en él). El segundo elemento resulta del hecho de que, dentro de la dinámica del ecosistema, las relaciones entre los distintos jugadores son de competencia pero también pueden ser de cooperación, la cual puede darse de manera sostenida para construir con ellas condiciones de competitividad sistémica. Dadas estas características, los ecosistemas son entidades cambiantes tanto en lo que respecta a sus integrantes como a las relaciones entre ellos y a los límites del propio ecosistema, lo cual dependerá de la correlación entre las distintas estrategias mencionadas, así como de la aparición de nuevos actores o ecosistemas que compitan con aquél.

En consecuencia, uno de los aspectos importantes que deben reconocer las empresas es que son organismos de un ecosistema de negocios, sobre los cuales operan tanto fuerzas de competencia como de cooperación, y cuya actividad está determinada por interacciones directas e indirectas. El conjunto del ecosistema y, por lo tanto, su propia perspectiva de negocios estarán determinados por ciclos de vida (fases: pioneras, de expansión, liderazgo y renovación o desintegración), los cuales serán resultado de las interacciones competencia-cooperación entre los componentes del ecosistema, pero también con otros ecosistemas.

En el gráfico 1 se puede apreciar en forma esquematizada la estructura general de un ecosistema de negocios, según la concepción de Moore, en el cual está contenida tanto la configuración del “negocio central” como la de la “empresa extendida”.

**Gráfico 1. Estructura general de un ecosistema de negocios según Moore**

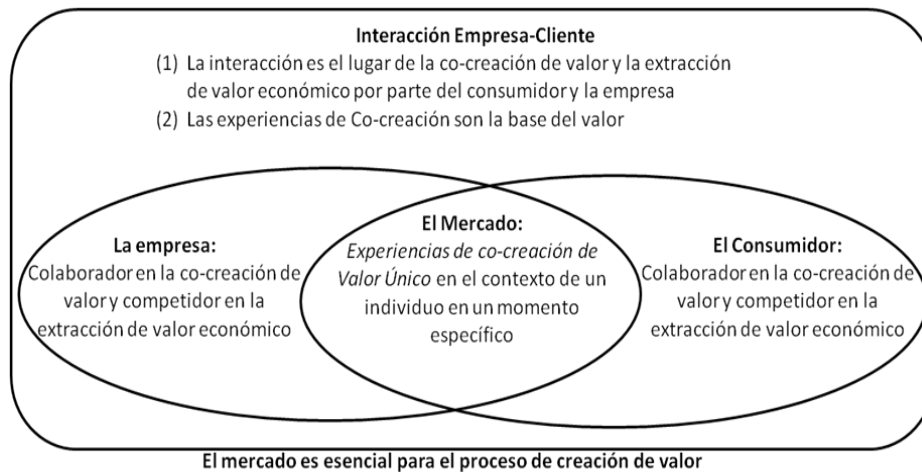


Fuente: Moore (1996)

En el contexto del mencionado enfoque de ecosistemas de negocios, es necesario precisar el modo en que las empresas deben encarar las acciones para competir con base en innovación. Siguiendo a Morris (2009), el punto de partida para ello radica en establecer el concepto de *innovación*, que según dicho autor puede definirse como el resultado de un proceso en el cual concurren la empresa y los clientes: la empresa genera ofertas de mayor valor que se concretan porque encuentran consumidores dispuestos a pagar por ello. Así formulada, la creación de una innovación por parte de una empresa no es producto tan sólo de componentes tecnológicos, sino que comprende todos los campos en que puede lograrse ese atributo de la innovación que es crear una novedad (nuevas funcionalidades, reducción de costos, mejora en los márgenes, reducción de precios, creación de mercados, etc.) con mercados viables. El proceso de innovación en la empresa puede abarcar tanto la estructura de la organización como su administración, los productos y servicios que genera, los procesos mediante los cuales los realiza, la experiencia de los consumidores, los servicios a los clientes o la cadena de proveedores. Y en correspondencia con el enfoque de ecosistema, este proceso comprende tanto lo que ocurre en la empresa como lo que sucede en el entorno en que opera. Por otra parte, el proceso de innovación no será resultado de las acciones en un sector de aquélla, sino que el éxito se logrará en la medida en que todas las actividades de la empresa antes mencionadas se involucren en él. Por último, la totalidad de las actividades de innovación de la empresa dependen del consumidor, que pone punto final a la creación de valor al consumir lo producido. Sin embargo, además de ello, como señalan Prahalad y Ramswamy (2004), tiene

lugar una co-creación de valor entre la empresa y el consumidor a través del mercado, tal como se esquematiza en el gráfico 2. Ello resulta relevante tanto para los negocios en telecomunicaciones como en turismo, según se verá más adelante.

**Gráfico 2. Interacción consumidor- empresa en la co-creación de valor**



*Fuente: Prahalad and Ramswamy (2004).*

Para que este proceso de innovación sea operativo se torna indispensable adoptar una segunda herramienta, que permita abarcar la totalidad de los elementos que concurren a su desarrollo, bajo las condiciones que se esquematizan en un ecosistema. A tales efectos, es necesario reconocer que un componente esencial de los ecosistemas de negocios, y que los distingue de los de orden natural, reside en que se trata de comunidades que configuran sistemas sociales compuestos por personas que toman decisiones de acuerdo con el modo en que visualizan el futuro. En consecuencia, un elemento principal en la co-evolución del ecosistema, y de la empresa dentro de él, es su cohesión, la cual dependerá del hecho de que sus participantes comparten un ideario de sus actividades y de las perspectivas de éstas. Para lograr tal objetivo, el empresario pasa mucho tiempo tratando de entender en su conjunto ese juego de competencia en el que participa, con el fin de hallar las formas más provechosas de hacerlo o de cambiarlo en su beneficio. Desde la perspectiva de Morris, esa representación de la totalidad del proceso se construye a partir de la formulación de un **modelo de negocios**, que consistirá en una descripción comprensiva de la empresa que opera en el sistema integrado por sus propios componentes y el conjunto de los elementos del ecosistema en que actúa. En opinión de Osterwalder y Pigneur (2010), un modelo de negocios se compone de cuatro grandes campos como son los de infraestructura, oferta, cliente y finanzas. En estos se identifican nueve

elementos: la proposición de valor, el cliente objetivo, el canal de distribución, las relaciones con el cliente, los recursos clave, la red de socios, las actividades clave, la estructura de costos e ingresos, todo lo cual se esquematiza en el gráfico 3.

**Gráfico 3. Elementos de un modelo de negocios**



*Fuente: A. Osterwalder, Clarifying Business Models.*

Asimismo, el modelo de negocios describe la forma en que las experiencias de creación y distribución de valor evolucionan según las necesidades y las preferencias cambiantes de los clientes, y muestra el modo en que la empresa obtiene ganancias ofreciendo a los clientes lo que ellos están dispuestos a pagar. En consecuencia, el modelo de negocios representa la prefiguración y el corazón de la estrategia de competencia e innovación, guiada por la dinámica de las necesidades y los deseos de los clientes. Esto le otorga ciertas ventajas competitivas a la empresa, las cuales son, sin embargo, transitorias debido a la posibilidad de que los competidores puedan ofrecer un modelo mejor.<sup>2</sup>

En conjunto, como se verá en la próxima sección, el ecosistema de negocios y el modelo de negocios constituyen en la actualidad herramientas relevantes para el análisis, el diseño y la implementación de estrategias orientadas al desarrollo de la competitividad sobre la base de la innovación, en condiciones complejas, como aquellas en que operan los sectores de turismo y telecomunicaciones que se consideran en este trabajo.

---

<sup>2</sup> Para un enfoque operativo en la formulación de un modelo de negocios puede verse Osterwalder y Pigneur (2010). Análisis estratégico sobre competitividad e innovación en los sectores de telecomunicaciones y turismo: Posibilidades y desafíos en América Latina y el Caribe – C. Garrido – Página 9

---

## Evolución y tendencias en los ecosistemas de negocios de las telecomunicaciones y del turismo

En esta sección, los sectores de telecomunicaciones y turismo son analizados desde la perspectiva de ecosistemas de negocios presentada anteriormente, como contexto en el cual las empresas compiten con modelos de negocios formulados desde enfoques de innovación. El análisis de ambos sectores desde esa perspectiva permite que los actores que participan en ellos en América Latina y el Caribe conozcan los desafíos y las posibilidades que se presentan en el contexto de la economía global en que operan los respectivos ecosistemas. Asimismo, este tipo de análisis pone de manifiesto la posibilidad de que se produzcan sinergias positivas entre el ecosistema de las telecomunicaciones y el del turismo, las cuales crean oportunidades para la participación y el escalamiento de operaciones en estos complejos contextos competitivos. El conocimiento de ambos ecosistemas abarca una vastedad de temas, razón por la cual en esta sección sólo se expondrán las características fundamentales de la configuración de cada uno, así como algunas evidencias de la forma en que se produce en ellos el cambio, ya sea por la acción de los distintos actores privados y públicos que participan, o bien a través de la competencia entre diferentes ecosistemas que operan en el mismo sector.

### *El ecosistema de las telecomunicaciones*

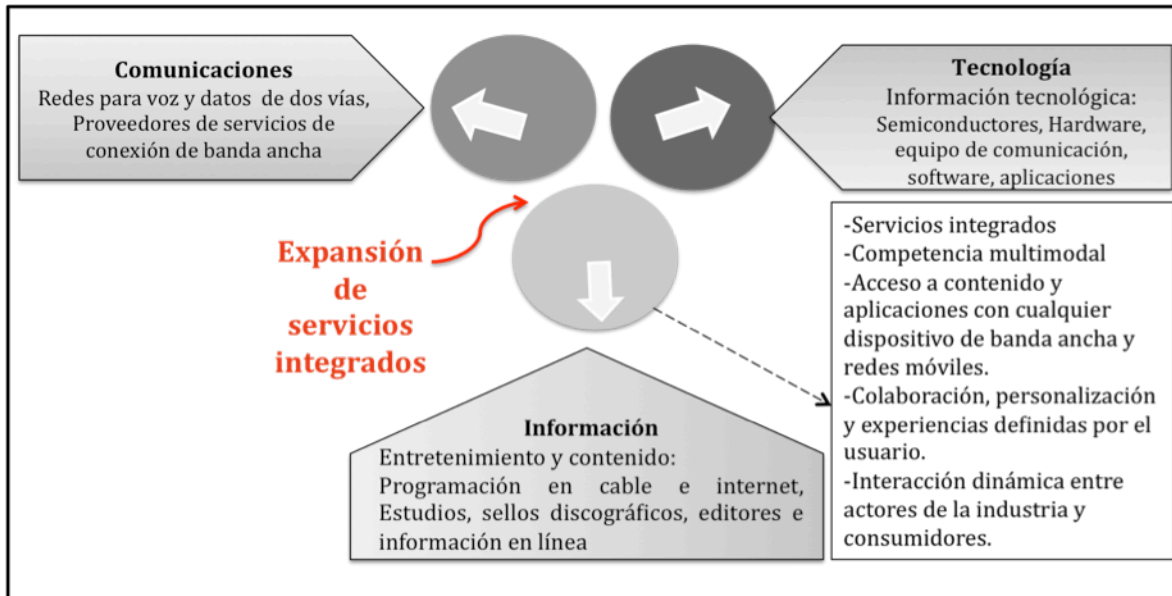
Conforme a definiciones internacionales actuales,<sup>3</sup> las telecomunicaciones abarcan la comunicación por teléfono, telégrafo y télex, la transmisión de programas de radio y televisión, la provisión de acceso a Internet mediante redes de cable, radiodifusión, retransmisión o satélites, así como el mantenimiento de redes.

Estos distintos campos de acción que conforman las telecomunicaciones operan dentro de un entorno más amplio de actividad económica, como es el ecosistema económico de las **tecnologías de la información y comunicación (TIC)**, resultante de la convergencia entre los sectores de las *comunicaciones*, la *información* y la *tecnología*, según se puede observar en el gráfico 4.

---

<sup>3</sup> Consultar, a este respecto, [http://www.fifoost.org/database/nace/index\\_en.php](http://www.fifoost.org/database/nace/index_en.php).

**Gráfico 4. Ecosistema de las tecnologías de la información y la comunicación**



Fuente: Brogan (2009)

*Fuente: Brogan (2009)*

La mencionada convergencia fue producto de un largo proceso de transformaciones tecnológicas llevadas a cabo de manera independiente, pero concurrentes, desde hace más de tres décadas, en los campos de las comunicaciones, la electrónica y la informática, tal como se analiza con detalle en Lombard (2008). A continuación se pasará revista en forma esquemática a los avances más importantes al respecto.

Los grandes progresos tecnológicos que dieron lugar a la creación de redes de telecom numeralizadas, Internet y celulares en la pasada década del noventa fueron: la conversión de la información analógica en códigos numéricos binarios, en lo cual se interrelacionaron la informática y la electrónica; el desarrollo de los circuitos integrados, la microelectrónica y los procesadores con base en silicio, y la miniaturización; que permitió pasar de las redes telefónicas conmutadas de circuitos jerárquicos, según la telefonía tradicional, hacia redes planas, totalmente distribuidas y descentralizadas, en que cada elemento puede funcionar independientemente, dando lugar a que la red se automodifique; la movilidad en las comunicaciones, en contraste con la telefonía fija, posibilitada por la disminución del costo del silicio y la adopción de la norma GSM, todo lo cual permitió industrializar la producción.

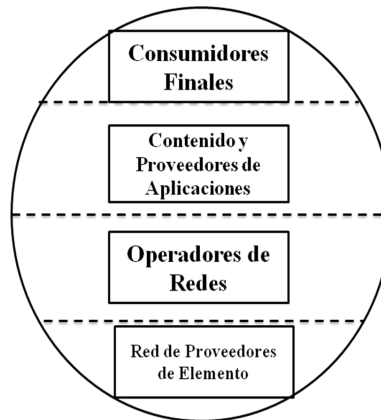
En la década siguiente, ya en el nuevo milenio, se produjo otra oleada de grandes cambios, que dinamizaron la tendencia en el ecosistema a la convergencia de TIC y la conexión permanente y generalizada de los usuarios: la banda ancha, que aumentó la capacidad de transmisión de las redes; el rápido incremento de la utilización de las comunicaciones inalámbricas con equipos fijos, pero particularmente de la telefonía móvil, fenómeno posibilitado por la banda ancha. Sobre la base de lo anterior surgieron los modelos de *operadores móviles virtuales* (OMV), los cuales, aunque no cuentan con una concesión de espectro de frecuencia, ofrecen el servicio de telefonía móvil a través del acuerdo con una empresa que dispone de red propia, a la que se denomina *operador móvil con red* (OMR). Los teléfonos celulares se convirtieron en medios de comunicación multimedia basados en la transformación de la tecnología hacia el sistema 3G (comunicación de imagen, datos y video) y el 4G, con banda ancha de alta velocidad. La telefonía (VoIP) y la televisión (IPTV), a través de Internet, introdujeron un cambio radical en el negocio de las comunicaciones, al convertirse en una competencia devastadora para las operadoras tradicionales, así como también la convergencia de medios en distintos niveles, que se observa actualmente en televisión, Internet y telefonía con el llamado *Tripleplay*, aun cuando en una perspectiva más amplia se sitúa el desarrollo más complejo de dicha convergencia, que se producirá con las Next Generation Network (NGN), que articularán el conjunto de los sistemas y redes en este ecosistema. En un proceso aún en desarrollo, la oferta de computación “en la nube” (*cloud computing*) abre un enorme campo para los servicios informáticos y de comunicación en distintas áreas, potenciando el carácter transversal que en general tiene el ecosistema TIC, con influencia en todos los ámbitos de la actividad económica.

Sin embargo, en opinión de Arlandis y Ciriani (2010), la articulación y la dinámica de este ecosistema no son un mero producto de este conjunto de tecnologías, sino el resultado de la interacción entre los diferentes modelos de negocios que ponen en práctica los distintos actores que participan en el esquema de cuatro capas (*layers*) que se examinará a continuación. En estos modelos de negocios es esencial la interrelación con los consumidores, los cuales son actores proactivos que generan nuevas demandas de servicios y productos, individualizadas, complejas y diversas. Asimismo, para ello es sumamente relevante el ambiente de mercado, institucional y regulatorio conformado tras los procesos de privatización y desregulación en las actividades tradicionales de telecomunicaciones.

De acuerdo con Fransman (2007), este ecosistema de TIC debe ser concebido con una estructura modular de cuatro capas (*layers*, L) operadas por participantes principales: L1) proveedores de elementos para las interconexiones en red (fabricantes de computadoras, teléfonos fijos y celulares, *routers*, servidores, etc.); L2) operadores de redes (telefónicas, de telefonía móvil, de televisión por cable y por satélite, etc.); L3) proveedores de plataformas,

aplicaciones, etc. (buscadores como Google; e-comercio, como Amazon; redes sociales, como Facebook, Twitter, etc.); L4) consumidores finales. Este esquema se presenta en el gráfico 5.

**Gráfico 5. Participantes del ecosistema de las tecnologías de la información y la comunicación**



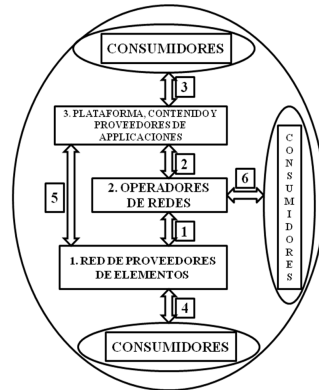
*Fuente: Fransman (2007)*

Para los fines del presente trabajo, es conveniente destacar un conjunto de seis relaciones “simbióticas”<sup>4</sup> entre quienes participan en esas cuatro capas, presentadas en Fransman (2007a) como las relaciones básicas a través de las cuales se desenvuelve la dinámica de la innovación dentro del ecosistema. La primera de ellas es la que se establece entre los proveedores de elementos para la red y los operadores de las redes (L1-L2). La segunda es la que vincula a los operadores de las redes, los proveedores de aplicaciones y los proveedores de contenidos (L2-L3-L4). La tercera corresponde a la vinculación entre los proveedores de aplicaciones, los proveedores de contenidos y los consumidores finales (L3-L4-CF). La cuarta es la que se da entre los proveedores de elementos para la red y los consumidores finales (L1-CF). La quinta se entabla entre los proveedores de elementos para la red y los proveedores de aplicaciones y de contenidos (L1-L3-L4). Finalmente, la sexta es la que se establece entre los operadores de las redes y los consumidores finales (L2-CF). Cada una de estas seis relaciones opera en cuatro dimensiones, que generan distintos flujos, como, por ejemplo: compraventa (flujo financiero), insumo producto (flujo material), flujo de información y flujo de insumos en el proceso de innovación. En el gráfico 6 se esquetizan estas relaciones.

<sup>4</sup> Esta terminología para categorizar las relaciones predominantes entre los competidores en un ecosistema está desarrollada en Moore (1996).



**Gráfico 6. Las seis relaciones de interacción entre los cuatro principales participantes del ecosistema de las tecnologías de la información y la comunicación**



Fuente: Fransman (2007)

Esta estructura de relaciones genera un efecto de red que difunde en el conjunto la dinámica de innovación que se verifica en algunas de dichas relaciones, induciendo conductas de co-evolución entre los distintos participantes, mediante prácticas de innovación abierta que tienden a extenderse en las distintas empresas.

En este análisis se destaca particularmente una relación que es decisiva para la dinámica de innovación del ecosistema. Se trata de la tercera relación antes descrita, que se establece entre los proveedores de plataformas, aplicaciones y contenidos (L3) y los consumidores finales (L4). Dicha relación está basada en las nuevas modalidades de interacción de esas empresas con los usuarios, posibilitada por las características de la Web 2.0 (O’Reilly, 2007), que permite convertir a dichos usuarios en proveedores de contenidos y co-innovadores. Para que esta relación sea factible es necesario que las empresas que operan en L3 tengan competencias específicas. Por una parte, deben poder desarrollar el software requerido para crear, gestionar y mejorar una base de datos interactiva, que es el corazón de la operación en las compañías Web 2.0. Deben ser capaces, asimismo, de involucrar a los consumidores finales en los contenidos y las aplicaciones que ofrezcan y, además, de lograr que continúen la relación en el tiempo, ya que es este involucramiento creciente de los consumidores lo que le confiere valor a un sitio de Internet. Por ejemplo el caso de Apple con sus portales de iTunes y Apple Store. Esta tercera relación constituye el núcleo de la dinámica de innovación en el ecosistema y es la que le reditúa más ganancias, por lo cual se convierte en una posición codiciada por quienes operan en las otras relaciones mencionadas.

### **El ecosistema del turismo**

La World Tourism Organization (WTO) define el turismo como la actividad que realizan las personas durante sus viajes y estadías en lugares distintos de su residencia habitual, por un período de tiempo consecutivo inferior a un año, con fines de ocio, por negocios u otros motivos, no relacionados con el ejercicio de una actividad remunerada en el lugar visitado (Sancho, 1998). Atendiendo al ámbito donde se realiza esta actividad, ella puede clasificarse básicamente en cuatro dimensiones: de playa, interior, local e internacional. Esta última es la configurada por los países emisores, de un lado, y los países receptores, del otro, constituyendo el denominado “turismo receptor”, que las economías contabilizan como exportaciones y que representa el gran motor de esta actividad a nivel mundial.<sup>5</sup> Si bien en el presente trabajo se centra la atención en esta última modalidad de turismo, en términos cuantitativos lo que predomina es la actividad de turismo interior dentro de las regiones o los países. El sector del turismo tiene una particularidad especial por la naturaleza del producto que genera, ya que éste consiste en la actividad del turista, por lo cual representa un bien intangible que se concreta como una “experiencia” por parte de quien lo practica. Esta actividad es resultado de la interacción entre los medios que proponen quienes ofrecen servicios, por una parte, y, por la otra, los turistas que desean desarrollarla para gozar de las citadas “experiencias” (Weiermair, 2003). De manera tal, es este un producto elaborado en conjunto por proveedores y consumidores, que alcanza concreción en el disfrute del servicio por estos últimos, lo cual implica un elevado riesgo para ellos en cuanto al valor que pueden obtener por lo que pagan, dado que la “experiencia deseada” puede no resultar cubierta por el servicio que se les ofrece.

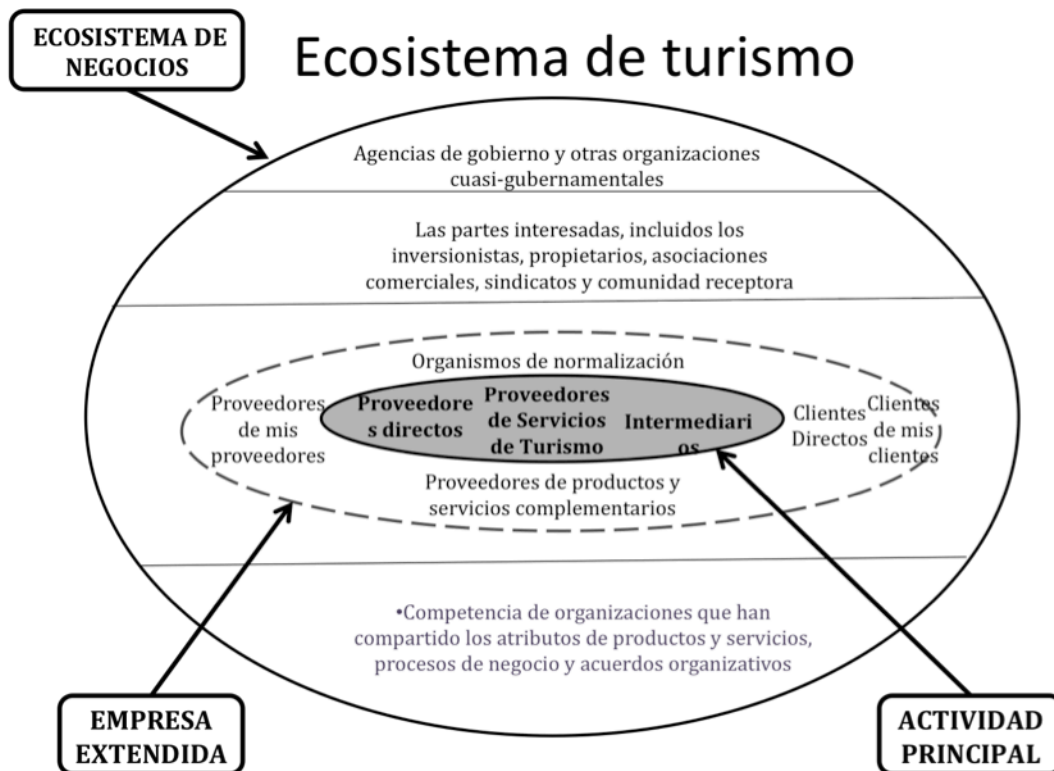
La evolución de la actividad turística en el último cuarto de siglo ha estado marcada, en parte, por una expansión acelerada de la demanda, en lo que se ha definido como el fenómeno del turismo masivo. Según se señala en Pollock y Benjamin (2002), la respuesta de la oferta a este fenómeno estuvo signada por tres características predominantes. En primer lugar, la adopción de economías de escala con servicios homogéneos e indiferenciados respecto de los consumidores. Por otro lado, una elevada concentración en los distintos segmentos, junto con una oferta masiva de hotelería independiente a cargo de PYMES con una marcada fragmentación y heterogeneidad, lo cual se tradujo en una fuerte competencia entre los proveedores de servicios, así como también en una alta dependencia de éstos respecto de una multiplicidad de intermediarios muy concentrados. En el turismo en general ha tendido a predominar una *commoditización* de los productos, con márgenes limitados y baja dinámica de innovación.

---

<sup>5</sup> La contabilización de las actividades de turismo se realiza en la llamada “cuenta satélite de turismo” (CST), que los países registran dentro de la contabilidad nacional (OCDE, 2001).

El ecosistema de turismo se compone de cinco elementos básicos: 1) los clientes, que presentan características muy variadas en cuanto a duración, objetivo, etc., de la actividad turística; 2) los proveedores de servicios al consumidor final (hoteles, restaurantes, compañías de transportes, etc.) y los servicios asociados (seguros, cambios, financieros, etc.); 3) los intermediarios (agencias de viajes, operadores turísticos, GDS, etc.) y los canales de distribución (guías de turismo, portales de Internet, ferias, etc.); 4) los proveedores directos o indirectos de insumos (muebles, ropa blanca, equipos, contadores, imprentas, etc.) y servicios (seguros, cambios, cheques de viajeros, etc.), y 5) las comunidades que reciben a los turistas (poblaciones, gobiernos en sus distintos niveles, instituciones, etc.). Un esquema de este ecosistema de turismo se puede apreciar en el gráfico 7.

**Gráfico 7. Ecosistema de turismo**



Fuente: Pollock y Benjamin (2001)

A pesar de su acelerado crecimiento, a lo largo de los años este ecosistema ha opuesto resistencia a introducir cambios profundos en su modelo tradicional de negocios para el turismo de masas hacia uno basado en conductas de innovación. Ese modelo tradicional puede ser ilustrado por dos componentes básicos (Williams, 2010). El primero de ellos es una oferta

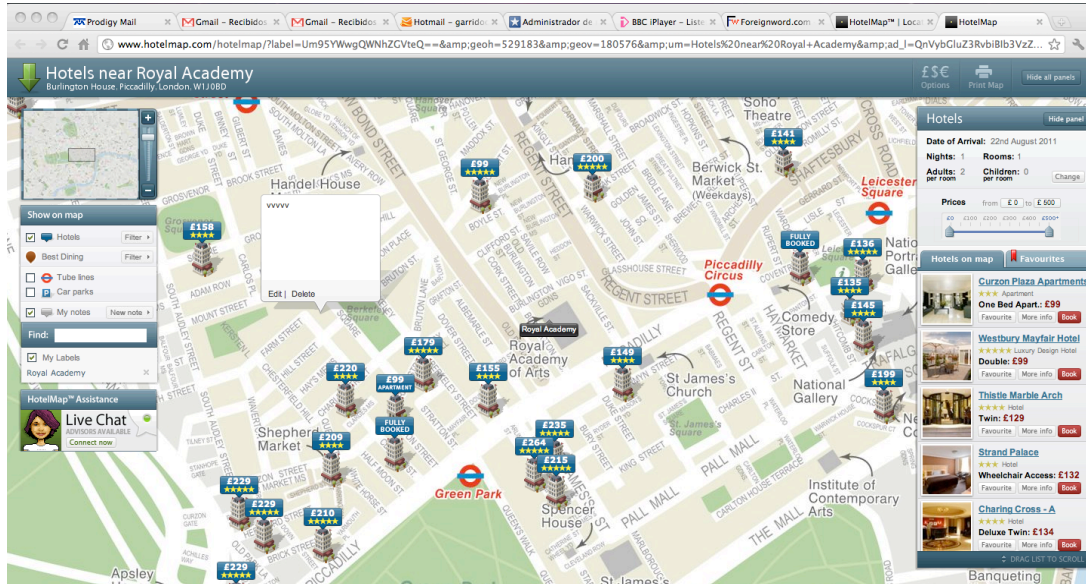
con forma de “embudo” en relación con la demanda, en el cual la diversidad de elementos necesarios para configurar dicha oferta terminan concretándose en un conjunto de productos estándares y homogéneos, que considera al consumidor de manera indiferenciada y centra el negocio en economías de escala, según ya se señaló. Esto se corresponde con un segundo componente, constituido por el hecho de que, en este modelo, quien genera la oferta no es el proveedor de servicios al cliente, sino el llamado “productor turístico”, típicamente el operador turístico (*tour operator*), que es el que prepara los paquetes de productos que dichos proveedores de servicios proponen a los clientes. Estos operadores turísticos establecen contratos de cupos con el proveedor final, independientemente de la fluctuación de la demanda. En consecuencia, es el canal el que determina al sector. En este modelo, los operadores turísticos cuentan con poder de mercado porque tienen el control de la información, lo cual les permite generar escasez y, con ello, obtener ganancias rentísticas, dentro del conjunto del ecosistema.

En los últimos años, esta configuración de negocios ha sido puesta en tela de juicio por dos fenómenos. Por una parte, la irrupción de Internet y el ecosistema digital quebraron estas condiciones monopolísticas sobre la información, ya que hicieron posible la difusión de nuevas ofertas de servicios, propuestas directamente por los proveedores finales en un modelo P2P (relación persona a persona). Por la otra, una modificación en la conducta de los consumidores ha dado lugar a una demanda de servicios más individualizada y personalizada (por ejemplo, el ecoturismo, el turismo rural, etc.). Todo ello es producto de los cambios en las condiciones laborales, que han traído aparejada la flexibilización de los períodos vacacionales, el aumento de los ingresos y la incorporación al mercado de nuevas clases de consumidores, como los jubilados, los *gays*, las parejas ricas sin hijos, las clases medias emergentes en los países en desarrollo (particularmente, China), etc.

En tal contexto, están operando fuerzas que impulsan a la innovación en el ecosistema de turismo (Weirmair, 2003). Desde el lado de la oferta, la cuestión central es el desarrollo del e-turismo posibilitado por las TIC, ya que permite limitar el negocio de los operadores turísticos basado en rentas, mencionado poco antes, en beneficio de una mayor eficiencia para los consumidores. Ello significa que los proveedores finales pueden ofrecer directamente sus productos sin los costos ni las rigideces de los operadores turísticos, a través de portales como *turismorural.com*, en el cual hoteles rurales de todo el mundo ofrecen directamente sus servicios mediante el pago de una comisión al portal. Otro tanto cabe decir del surgimiento de nuevos intermediarios digitales o agencias virtuales, que operan portales donde se brinda información sobre hoteles, restaurantes, espectáculos, etc., de manera tal que el consumidor puede personalizar su proyecto de actividad turística. Tal es el caso del sorprendente portal

*hotelmap.com*, en el cual se ofrece una interfase dinámica para la búsqueda de hoteles, restaurantes y recreación cultural.

**Gráfico 8. Portal de *hotelmap.com***



Fuente: [www.hotelmap.com](http://www.hotelmap.com)

Gracias a este fenómeno, el consumidor cuenta con mayor poder de selección para dar satisfacción a deseos diferenciados. Por el lado de la demanda, se observa que los consumidores están cambiando sus hábitos respecto del turismo volcándose hacia servicios más personalizados, que ponen el acento en la puntualidad, la responsabilidad, la conveniencia y el precio, así como en una amplia diferenciación en cuanto al tipo de turismo buscado, ya se trate del ecológico, el de aventuras, el rural, etc. Todo ello da lugar a una evolución de la oferta hacia la creación de “productos” turísticos que persiguen valorizar la “experiencia”, lo cual implica un cambio cualitativo en la caracterización del servicio que deben ofrecer los proveedores finales; por ejemplo, en el caso de la hotelería, trascendiendo el enfoque tradicional que define a ese servicio como la provisión de una habitación y comidas. Esto se traduce en la necesidad de que tales proveedores desarrollen nuevas competencias, tanto en la gestión informática como en la atención al cliente en lo que se denomina “*hospitality*” o en la llamada “ingeniería emocional”, que hace hincapié en todo lo que atañe a las “emociones” de los turistas. A lo anterior se añade el surgimiento de portales en línea que crean comunidades de turistas con la finalidad de compartir sus valoraciones y experiencias con respecto a los viajes y los servicios, lo cual se constituye en un poderoso sistema de “auditoría del consumidor” para la industria, como, por ejemplo, el portal *tripadvisor.com*, que ya cuenta con más de 50 millones de comentarios registrados.

El enfoque que concibe al turismo como “experiencia” ha derivado en la configuración de tipologías de esas experiencias relacionables con segmentos de clientes, sobre cuya base es posible orientar las estrategias de servicios y de marketing, como se ilustra en el cuadro 1.

**Cuadro 1. Tipología de experiencias y segmentos de clientes en turismo**

EXPERIENCIA / SEGMENTO	Búsqueda Online	Nuevos Padres (0-4)	Padres cansados (+ of 5)	Amantes	Guys	Amigos	Almas gemelas	Personas mayores	Salud	Immigrantes	Negocios	Seguidores	Aventureros	Religiosos	Ambientalistas	Exclusivo
Necesidad de socialización																
Que la gente sepa como soy																
Flexibilidad																
Descansar y relajarse																
Crear recursos																
(Re) descubrir el mundo																
Cero sorpresas																
Compartir experiencias																
(Re) descubrir la pareja																
Comodidad																
Sentirse aceptados																
Seguridad																
Hacer algo por su salud																
Demstrar el poder de compra																
Sentirse vivo																
Triunfar																

Fuente: Daermon quest Global Research Center

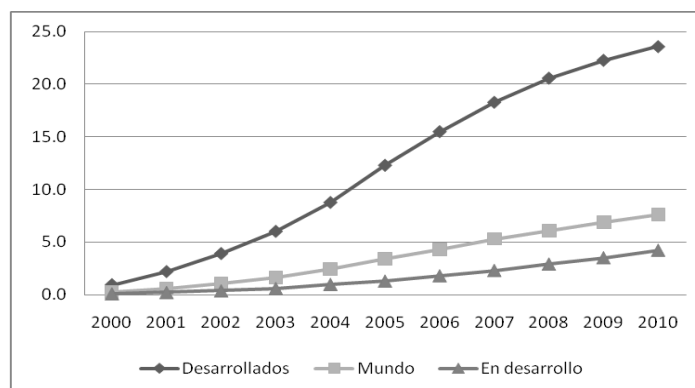
Lo expuesto va acompañado de otras transformaciones que incrementan la competencia en el ecosistema. Un buen ejemplo de ello es el de las compañías de aeronavegación, con el surgimiento de opciones de “bajo costo” o la multiplicación de canales alternativos de distribución, como Expedia y Travelocity, así como Orbitz, que representan directamente a las compañías aéreas, lo cual debilita el poder de los actores que controlaban los canales recién mencionados. Por añadidura, en la clásica distinción entre innovación de productos e innovación de procesos se observa la siguiente particularidad: en el ámbito de la actividad turística, la innovación de productos se centra en una mejora en la calidad de las habitaciones, en el hardware informático disponible, en los programas de fidelización de clientes, etc., mientras que las innovaciones de proceso se refieren al desarrollo de sistemas de reservas por medio de Internet, de nuevos sistemas de distribución y mercado, de prácticas colaborativas desde el lado de la oferta, de optimización de los servicios, de programas de satisfacción de los clientes, etc. En este sentido, se observan efectos relevantes para las pymes del sector, en cuanto el desarrollo de procedimientos informáticos para actividades de procesos les permite dar mayor eficiencia a su labor y reducir costos, haciendo más rentables los pequeños emprendimientos. Entre esos dos campos, la innovación de procesos parece ser la de mayor relevancia. Todo ello pone de manifiesto las tendencias evolutivas del sector, con base en una dinámica en que el componente innovador se va consolidando cada vez más como un factor decisivo para la competitividad de los distintos participantes en el ecosistema de turismo.

## Los sectores de telecomunicaciones y turismo en América Latina y el Caribe: transformaciones, posibilidades y desafíos

En el curso de la última década, los sectores de telecomunicaciones y turismo en América Latina y el Caribe han experimentado importantes transformaciones, ya sea por efecto de la evolución en ambos ecosistemas a nivel global, antes analizada aquí, o bien por cambios de diverso orden ocurridos en la región. Como resultado de ello, estos sectores presentan nuevas condiciones y perspectivas de desarrollo, aun cuando ocupan un lugar relativo secundario entre los ecosistemas globales considerados.

El ecosistema de TIC en ALC ha sufrido profundas transformaciones durante la década, y enfrenta un horizonte de grandes posibilidades y desafíos, marcados en general por la necesidad de trabajar para reducir la brecha digital en sus distintas dimensiones. Todo ello en un contexto de cambios cada vez más rápidos, en que los límites en cuanto a la eficiencia en el ecosistema están en permanente movimiento. El gráfico 9 ilustra las tendencias de una de dichas dimensiones en la brecha digital, cómo es la de la disponibilidad de banda ancha en las distintas regiones del mundo, donde se observa la situación de fuerte rezago en los países en desarrollo, dentro de lo cual se encuentran los de la América Latina y el Caribe.

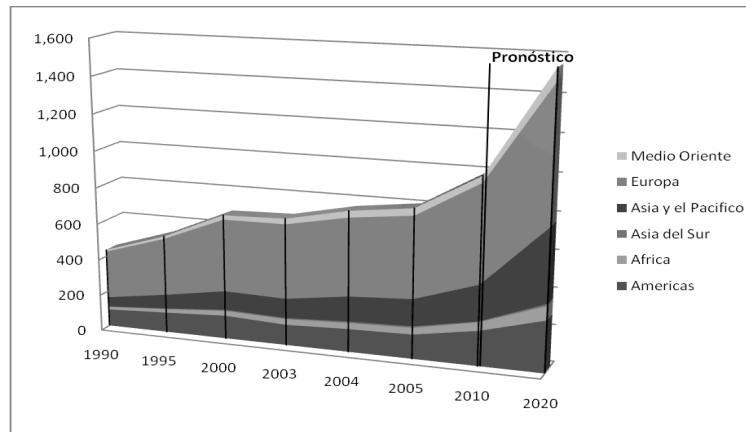
**Gráfico 9. Tendencias en la disponibilidad de banda ancha en el mundo**



Fuente: ITU (2010)

Por otro lado, en el ecosistema de turismo, los países de América Latina y el Caribe son clasificados por la WTTC dentro del grupo “Américas”, en el que se halla Estados Unidos, que es el mayor destinatario de turismo dentro del grupo. Como se observa en el gráfico 10, este grupo ocupaba un lugar secundario en los flujos

## Gráfico 10. Flujo de turistas internacionales por regiones según la Organización Mundial de Turismo



Fuente: Elaboración propia con base en datos de la OMT (2000)

A este respecto, de acuerdo con el WEF (2011), la región califica con bajos niveles de competitividad a nivel mundial, aunque cuenta con notables recursos naturales, culturales, etc., y muestra una tendencia decreciente en su participación en el sector, en favor de los países asiáticos, según informa este organismo.

De modo tal, en lo que respecta a telecomunicaciones y turismo a nivel global, los ecosistemas correspondientes de la región tienen por delante fuertes desafíos si pretenden mantener e incrementar su competitividad, para lo cual las prácticas innovadoras resultan determinantes. En este sentido, pueden apreciarse ejemplos positivos en ambos ecosistemas en América Latina y el Caribe, como se informa más adelante, pero en general será imprescindible redoblar esfuerzos tanto en las políticas públicas como en la colaboración entre actores de los ecosistemas para salir airoso ante tales desafíos.

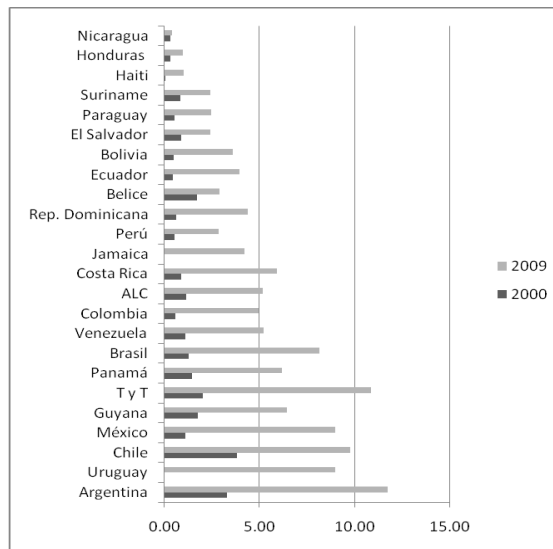
En el contexto de la dinámica competitiva de los ecosistemas a nivel global, la evolución de ambos sectores en la región ha sido impulsada por tres grandes factores: los cambios institucionales en la pasada década del noventa, las respuestas de las empresas y las políticas públicas de los países o de organismos multilaterales.

En relación con el ecosistema de TIC, este experimentó importantes transformaciones debido a los cambios institucionales en la región, por conducto de la privatización de las compañías de teléfonos y una progresiva desregulación del sector. A este respecto, fueron dos los modelos que se adoptaron: por una parte, el de “campeón nacional”, aplicado en México al transferir el



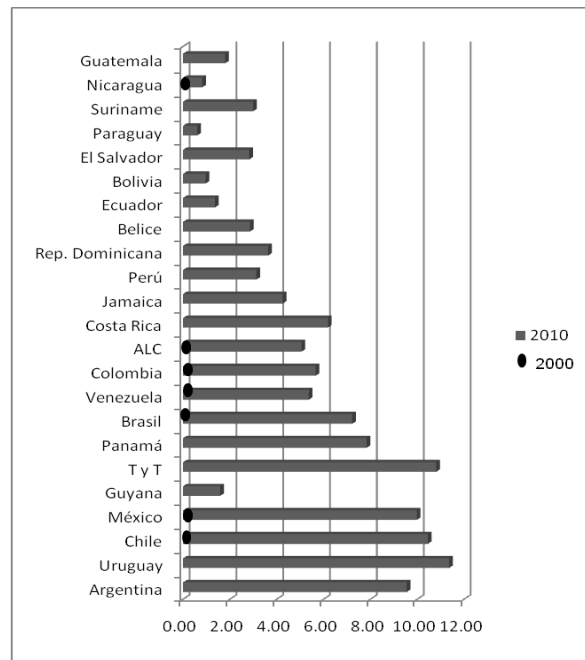
monopolio estatal a un actor privado para que desarrollara el sector; por la otra, el seguido por Brasil, con un esquema competitivo. Ambos modelos han tenido una suerte diversa, pero como resultado de ello, por ejemplo, la telefónica mexicana América Móvil se ha transformado en uno de los dos grandes jugadores en la región, junto con Telefónica, que también es producto de la privatización de los teléfonos en España bajo el mismo modelo de “campeón nacional”. Como consecuencia de estos cambios, en América Latina se produjo primero una acelerada expansión en el número de líneas de telefonía fija, crecimiento que luego se desplazó hacia el campo de los teléfonos celulares, a punto tal que ya hay más de una unidad de dichos teléfonos por habitante en la región. Especialmente en el ámbito de la tecnología 3G se ha logrado un marcado crecimiento, aunque todavía con valores bajos respecto de los países desarrollados, según se informa en BID (2010). Por su parte, en lo que respecta al acceso a Internet, la región registra un promedio del orden del 4 por cada 100 habitantes, en comparación con los 75 que alcanza en América del Norte. En cuanto al acceso a banda ancha, el promedio en la región es aún más bajo, del orden del 3,5 por cada cien habitantes. Tanto en uno como en otro caso hay marcadas diferencias entre los países de la región, según puede verse en los gráficos 11a y 11b.

**Gráfico 11a. Abonados a Internet por cada 100 habitantes en América Latina y el Caribe**



Fuente: Elaboración propia con base en datos del ITU

### Gráfico 11b. Abonados a banda ancha por cada 100 habitantes en América Latina y el Caribe



Fuente: Elaboración propia con base en datos del ITU

A partir de estos efectos de los cambios institucionales, se registraron diversas respuestas a los nuevos desafíos por parte de los sectores empresariales. En el marco del proceso de convergencia de medios, los grandes operadores de telecomunicaciones debieron enfrentar la competencia de las compañías de cable, lo cual dio lugar a la difusión del servicio de *triple-play* en la región. Por su parte, en cuanto al ecosistema de telefonía móvil, tuvieron lugar allí cambios importantes (Fundación Telefónica, 2010), con la expansión de la comunidad de desarrolladores de software en la región integrados a redes globales, la evolución hacia modelos de negocios con tecnologías convergentes y normas abiertas, y la adecuación tecnológica. Esto trajo aparejada, por ejemplo, la adopción de tarjetas con bandas inteligentes por la Federación de Cafetaleros de Colombia, gracias a la cual 300.000 cafetaleros obtienen servicios financieros basados en la banca móvil; en el caso de Brasil y México, los gobiernos impulsan la telefonía celular para transmitir información sobre servicios mediante SMS; asimismo, en la Amazonia, un servicio de antena inalámbrica, promovido por la fundación Saúde e Alegria, permite mantener comunicaciones sobre salud y educación con 143 comunidades de esa región de Brasil. Finalmente, cabe citar la red inalámbrica transversal de alta velocidad impulsada por la Universidad de la Frontera, en el sur de Chile, que permite articular distintos clusters regionales por medio de Internet (Innova Chile, 2010).

Por su parte, se han desarrollado algunas iniciativas para establecer empresas de telefonía móvil bajo el modelo OMV antes mencionado, como, por ejemplo, Maxcom en México, Tuyo en Costa Rica, Nuestro Móvil en Argentina y UFF Móvil en Colombia, aunque la difusión de esta tecnología aún estaría limitada por restricciones en cuanto a la regulación en algunos países. En general, la evolución de la telefonía móvil todavía está acotada por las tarifas, por el insuficiente desarrollo de redes para el acceso móvil a Internet, y porque son escasas en la región las aplicaciones adecuadas a las características culturales locales.

En lo atinente a políticas públicas, junto a las distintas políticas nacionales para el sector se observan importantes esfuerzos regionales, como, por ejemplo, el de la Comisión de Banda Ancha para el Desarrollo Digital, creada por la ITU y la UNESCO como organismo impulsor del uso de la banda ancha, o las propuestas de la CEPAL (Jordan *et al.*, 2010) y la creación de un Observatorio Regional de Banda Ancha como medio para difundir este servicio, que tiene significativas implicaciones para programas de salud, educación, etc., en las comunidades más desprotegidas de la región. Asimismo, en BID (2010) se formulan diversas propuestas para impulsar el uso de la telefonía celular en diferentes aspectos del desarrollo y la inclusión social.

Asimismo, durante el período considerado, la evolución del sector de turismo en América Latina y el Caribe ha sido impulsada por cambios en las políticas regulatorias, pero también por las medidas implementadas en distintos países de la región para promover la actividad. En lo que respecta al primer punto, se produjo un fenómeno de privatización y desregulación de las líneas aéreas que dio lugar a un cambio radical en la oferta dentro de este segmento. Por una parte, la apertura a la competencia para empresas externas a la región, como fue el caso de Iberia, intensificó el interés por movilizar el turismo hacia aquella en coincidencia con las estrategias de expansión de las grandes cadenas hoteleras españolas. También surgieron varias líneas regionales de bajo costo, cuya evolución fue exitosa, como ha sido el caso de Gol en Brasil o de Volaris en México, y la expansión de líneas como LAN y Copa.

Sin embargo, las tendencias exitosas del turismo en la región parecen haber estado signadas por la implementación de políticas públicas de largo plazo en distintos países, que con el tiempo lograron alcanzar posiciones de liderazgo, según se observa en el cuadro 2.

## Cuadro 2. Flujo de turistas en países seleccionados de América Latina y el Caribe (2009)

Países seleccionados	Llegadas turistas internacionales 2009 (miles)	Ingresos turismo interno 2009 (millones)	Ingresos por llegada 2009 (USD)	Llegadas turistas por 1000 hab (estimado) 2007	ingresos per cápita 2005 (USD)	Ingresos como % exportación bienes y servicios 2003	Ingresos turismo % PIB 2003	% Empleos directos e indirectos en turismo 2005	Clasif. Mundial Competitiv. Turística TTCI 2008	Valor del índice TTCI 2011
Argentina	4.329	3.916	905	115	57	7,4	1,8	9,1	60	4,20
Brasil	4.802	5.305	1.105	26	18	3,2	0,5	7,0	52	4,36
Chile	2.75	1.568	570	151	73	5,3	1,9	6,8	57	4,27
Costa Rica	1.923	2.075	1.079	442	343	17,5	8,1	13,3	44	4,43
Cuba	2.405	2.08	865	188	169	n/d	n/d	n/d	n/d	n/d
México	<b>21.454</b>	<b>11.275</b>	525	201	103	5,7	1,6	14,2	<b>43</b>	<b>4,43</b>
Panamá	1.2	1.483	<b>1.236</b>	330	211	10,6	6,3	12,9	56	4,30
Perú	2.14	2.046	956	65	41	9,0	1,6	7,6	69	4,04
Rep. Dominicana	3.992	4.065	1.018	408	<b>353</b>	<b>36,2</b>	<b>18,8</b>	<b>19,8</b>	72	3,99
Uruguay	2.055	1.311	638	<b>525</b>	145	14,2	3,6	10,7	58	4,24

Fuente: <http://www.unwto.org/facts/menu.html>.

Como puede verse, México ocupa una posición de liderazgo, seguido por los países del Caribe, y en tercer lugar aparecen los de América del Sur. En general, esto es resultado de las muy exitosas políticas puestas en práctica para el desarrollo de clusters turísticos en los distintos países: en el caso de México, los programas de la Secretaría de Turismo y Fonatur que condujeron al surgimiento de Cancún, Los Cabos y Huatulco; en República Dominicana y Cuba, los programas gubernamentales para impulsar la inversión extranjera en hotelería, en el contexto de importantes inversiones en infraestructura de soporte a las mismas; en los casos de Argentina, Brasil y, más recientemente Chile, Colombia y Perú fueron aplicados programas de largo plazo con impacto en el flujo de turistas. En todos ellos se destaca, por una parte, la existencia —sea cual fuere su denominación— de consejos de promoción turística y, por la otra, en los diseños actuales de política, la preocupación por brindar una oferta diferenciada de servicios, de acuerdo con grupos de interés particulares. Asimismo, en el caso de Argentina llama la atención la oferta específica de apoyo a pymes del sector turístico.

En este contexto, más recientemente se han formulado estrategias gubernamentales específicas para posicionar a regiones y países, como, por ejemplo, las concretadas en portales de marca-país como *colombiaespasion.com* o *peru.travel*. Particular interés reviste la oferta de la Junta de Turismo de Jamaica en *jamaicamia.com*, con una fuerte orientación a la diferenciación turística junto con la oferta de paquetes diversos, o el portal *places.eyestour.com*, promovido por Puerto Rico Tourism Company, cuyo objetivo es que el turista proponga su plan individual, mediante una atractiva presentación de videos y georreferenciación para sus destinos turísticos. Asimismo, hay nuevos actores en el llamado “turismo de interés especial”, como es el caso de la red de turismo comunitario que agrupa a

más de quince países de América Latina en *redturs.org*. En cuanto a estrategias para la consolidación de ecosistemas de negocios con sustentabilidad, se destaca la iniciativa del Ministerio de Comercio y Turismo de Perú, con la Ruta Moche (*larutamoch.pe*), que ha obtenido el Premio Ulises de la OMT. Cabe señalar también el muy importante desarrollo institucional promovido por la Caribbean Tourism Association, con su portal *onecaribbean.org*, en el cual se proponen singulares iniciativas, como la identificación de mercados de nichos, buenas prácticas, certificaciones de calidad, bases de datos, etc., que fortalecen al conjunto del ecosistema en la región. Asimismo, se están llevando a cabo diversos emprendimientos en el área de los servicios informáticos para apoyar a la pequeña hotelería. Es el caso de *traveladservices.com*, una agencia virtual que ofrece servicios de consultoría en marketing, diseño de páginas, etc., para hoteles independientes en Chile, Argentina y Brasil; o el de *grupovisiting.com*, que difunde la información de hoteles de América Latina y el Caribe y de España a través de 1.600 portales, que son consultados por más de 15 millones de personas al año. Por otro lado, *laheres.net* (Latin American Hotel Reservation System) es una agencia virtual latinoamericana que funciona como central de reservas electrónicas para hoteles independientes de la región, en conexión con los principales canales a nivel mundial (GDS, ADD, etc.). El modelo de negocios de este servicio está en correspondencia con los cambios globales, ya que cada hotel controla totalmente la operación de reserva, tarifas, etc.

Asimismo, en Centroamérica, la Fundación Red de Energía implementa un Programa Regional de Eficiencia Energética en Pequeños Hoteles para El Salvador, Costa Rica y Nicaragua. A nivel empresarial, se presentan importantes oportunidades de desarrollos para pequeñas empresas en el sector a través de la venta de servicios a terceros, que a nivel mundial alcanza valores del 15% de los ingresos de ese tipo de emprendimientos (Forrester, 2011), así como en el campo de las agencias virtuales de turismo enfocadas al cliente.

En lo que se refiere a políticas públicas, además de las desarrolladas por los países en forma individual, la Organización de Estados Americanos impulsa programas regionales para promover a los pequeños hoteles (Andino, Centroamericano) y una red latinoamericana para el desarrollo de las mipymes turísticas, en tanto que el Banco Interamericano de Desarrollo, junto con la Organización Mundial de Turismo, aplican programas regionales para mejorar las fuentes de información y la gobernanza en el sector.

## Conclusiones

Como se ha demostrado en este estudio, en América Latina y el Caribe los sectores de telecomunicaciones y turismo enfrentan fuertes desafíos, ante la competencia en los ecosistemas globales. Sin embargo, al mismo tiempo, se presentan extraordinarias

posibilidades para emprendimientos de negocios en este campo, así como también es urgente la necesidad de que estos sectores evolucionen positivamente, por su impacto económico-social. En cuanto al primer aspecto, la comparación con la evolución internacional revela que los esfuerzos para la conformación de ecosistemas de negocios más estructurados en ambos sectores contribuirían en grado sumo a estimular la inversión privada local e internacional en los diferentes ámbitos. A tales efectos, en el ecosistema de TIC resulta indispensable no sólo consolidar sino también incrementar las medidas de políticas públicas esenciales, que impulsen las infraestructuras vinculadas con la banda ancha o las redes NGN, que permitirán alcanzar la potencialidad de la computación “en la nube”, de gran impacto en las pymes de todos los sectores. Asimismo, es necesario promover la “alfabetización” digital en la región, específicamente en lo que se refiere a salud, educación, seguridad social, etc., porque de ello dependen las posibilidades de acceso de las poblaciones a dichas tecnologías (BID, 2010).

Por su parte, en lo que atañe al sector de turismo, la OMT señalaba, en su Cumbre Ministerial del World Trade Market 2010, realizada en Madrid, que se ha abierto un amplio campo de acción para las políticas públicas, ya sea para promover mejoras en las competencias de los operadores e impulsar iniciativas conjuntas con el sector privado, del tipo “marca país”, que posicionen a la región en la competencia global, o para el desarrollo de clusters regionales en las opciones turísticas de interés especial. Particularmente, destaca la necesidad de incrementar los esfuerzos públicos para sostener la competitividad relativa frente a otras áreas del mundo, mediante las inversiones en infraestructura y el apoyo financiero que permita sostener a las empresas turísticas, sobre todo a las de hotelería independiente. Asimismo se señala la necesidad de programas que mejoren la formación de los recursos humanos en el sector.

---

## Glosario

**Banda ancha:** Acceso de alta velocidad a Internet, que siempre está activa.

**Cloud computing (computación “en la nube”):** Es un [paradigma](#) que permite ofrecer [servicios](#) de computación a través de [Internet](#), de modo que los usuarios puedan acceder a los servicios de todos los programas y sistemas de cómputo disponibles en la “nube”, pagando para ello una tarifa.

**GDS (Global Distribution System):** Sistema informático para efectuar reservas en compañías aéreas, hoteles, etc. Estos sistemas son operados por grandes empresas globales, como Sabre o Amadeus, y es mediante ellos que las agencias de viajes gestionan las reservas.

**GSM (sistema global para las comunicaciones móviles):** Sistema estándar, libre de [regalías](#), de [telefonía móvil](#) digital, que mediante un teléfono permite conectarse con una computadora, usar [correo electrónico](#), enviar [faxes](#), navegar por [Internet](#), utilizar el [servicio de mensajes cortos \(SMS\)](#).

**ICCA:** International Congress and Convention Association.

**IP (Internet Protocol; en español, protocolo de Internet):** Es un protocolo usado tanto por el origen como por el destino para la comunicación de datos a través de una red de paquetes conmutados no fiable de mejor entrega posible sin garantías.

**IPTV (Internet Protocol Television):** Sistema de distribución de señales de [televisión](#) o [video](#) por suscripción, que utiliza conexiones de [banda ancha](#) sobre el [protocolo IP](#).

**Next Generation Network (NGN):** Es una [red](#) basada en la transmisión de [paquetes](#), capaz de proveer servicios integrados, incluyendo los tradicionales de telefonía, y de explotar al máximo el [ancho de banda](#) del canal haciendo uso de las *tecnologías de calidad del servicio (QoS)*, de modo que el transporte sea totalmente independiente de la infraestructura de red utilizada.

**Operadores turísticos (*tour operadores*):** Agencias mayoristas intermediarias entre los establecimientos turísticos y las agencias minoristas. Los *tour operadores* pueden operar en oficinas locales o mediante Internet.

**Triple-play:** Empaquetamiento de servicios y contenidos audiovisuales (voz, [banda ancha](#) y [televisión](#)).

**VoIP:** Grupo de recursos que hacen posible que la señal de voz viaje en formato digital a través de Internet empleando un [protocolo IP](#).

---

Web 2.0: Aplicaciones web que permiten compartir información, la [interoperabilidad](#), el [diseño centrado en el usuario](#) y la [colaboración](#) en la [World Wide Web](#). Ejemplos de ellas son las comunidades web, las [aplicaciones web](#), los [servicios de redes sociales](#), los [servicios de alojamiento de videos](#), las [wikis](#) y los [blogs](#).

3G: Tecnología de tercera generación para teléfonos móviles, que permite transferir tanto voz y datos (una llamada telefónica o una videollamada) como datos no-voz (por ejemplo, [descarga](#) de [programas](#), intercambio de [e-mails](#) y [mensajería instantánea](#)).

4G: Tecnología para teléfonos móviles basada íntegramente en el [protocolo IP](#), es un sistema de sistemas y una red de redes, que se configura gracias a la convergencia entre las redes de cable y las inalámbricas.



---

## Bibliografía

ARLANDIS, Antonin, y Stéphane CIRIANI. 2010. "How Firms Interact and Perform in the ICT Ecosystem?". *Communications & Strategies*, 79.

BID (BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO). 2010. *La necesidad de innovar*. Washington, BID.

BARRERAS, E. 2006. *Turismo rural*. CINTEFOR, Uruguay.

BROADBAND COMMISSION FOR DIGITAL PROGRESS. 2010. *Broadband. A Platform for Progress*. ITU, Ginebra.

BROGAN, Patrick S. 2009. "The Economic Benefits of Broadband and Information Technology Media". *Media Law and Policy*. 18.

FORRESTER (2011), *Los grandes beneficios de las ventas cruzadas*. Forrester Consulting, Cambridge, MA.

FRANSMAN, Martin. 2007. *The New ICT Ecosystem*. Kokoro, Londres.

2007a. "Innovation in the New ICT Ecosystem". *Communications & Strategies*. 68.

FUNDACIÓN TELEFÓNICA. 2010. *InnovaLatino. Impulsando la innovación en América Latina*. Ariel-Fundación Telefónica, España.

GALLO, Miguel, y Bernahard KRUPKA. 2008. *Innovation and Tourism*. Daemon Quest, Madrid.

HOLLOWAY, Christopher. 2006. *The Business of Tourism*. Pearson Education, Reino Unido.

INNOVA CHILE. 2007. *Setenta casos de innovación*. Innova Chile, Chile.

ITU (INTERNATIONAL TELECOMMUNICATION UNION ). 2010. <http://www.itu.int/ITU-D/ict/material/FactsFigures2010.pdf> y <http://www.itu.int/ITU-D/ict/statistics/index.html>

JORDAN, Valeria, H. GALPERIN y W. PÉREZ. 2010. *Acelerando la revolución digital: banda ancha para América Latina y el Caribe*. CEPAL, Chile.

KPMG. 2011. *The Cloud*. KPMG India.

KRACHT, John, y Youcheng WANG. 2009. *Examining the Tourism Distribution Channel: Evolution and Transformation*. Emerald Group, Londres.

LOMBARD, Didier. 2008. *Le village numérique mondial*. Odile Jacob, París.

MOORE, James F. 1996. *The Death of Competition*. Harper Collins, Nueva York.

MORRIS, Langdon. 2009. "Business Model Innovation. The Strategy of Business Breakthrough". *International Journal of Innovation Science*. 1(4).

OCDE (ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICO). 2001. *Cuenta satélite de turismo*. OCDE, París.

2007. *OCDE Communications Outlook*. París.

OMT (ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE TURISMO). 2000. *Turismo. Panorama 2020. Las Américas*. OMT, España.

O'REILLY, T. 2007. "What is Web 2.0: Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software". *Communications & Strategies*. 65.

OSTERWALDER, Alexander, Yves PIGNEUR and Christopher L. Tucci (2005) Clarifying Business models. Origins, present and future of the concept, Communications of the association for information Systems, Vol 15, <http://aisel.aisnet.org/cais/>

OSTERWALDER, Alexander, e Yves PIGNEUR. 2010. *Business Model Generation*. Wiley & Sons, Nueva Jersey.

POLLOCK, Ann, y Leon BENJAMIN. 2001. "Shifting Sands: The Tourism Ecosystem in Transformation". Desticorp, Reino Unido. Documento mimeografiado.

2002. "Why Web Services and Grid Computing Will Turn Travel Industry on Its Head, and Why That's a Good Thing". Desticorp, Reino Unido. Documento mimeografiado.

PRAHALAD, C. K., y Venkat RAMSWAMY. 2004. "Co-Creation Experiences: The Next Practice in Value Creation". *Journal of Interactive Marketing*. 18(3). Wiley Interscience (en línea).

SANCHO, Amparo (Coord.). 1998. *Introducción al turismo*, OMT, Ginebra.

WEF (WORLD ECONOMIC FORUM). 2011. *The Ravel and Tourism Competitiveness Report*. WEF, Ginebra.

WEIERMAIR, Klaus. 2003. "Product Improvement or Innovation: What is the Key to Success in Tourism", trabajo presentado en la Conference on Innovation and Growth. OCDE, París.

WILLIAMS, Edu. 2010. *Del turismo de rentas al turismo P2P*. Disponible: <http://www.eduwilliam.com>.

WTO (WORLD TOURISM ORGANIZATION). 2011. <http://www.unwto.org/facts/menu.html>.

WTTC (WORLD TRAVEL & TOURISM COUNCIL). 2011. *Travel and Tourism Impact 2011*. WTTC, Reino Unido.