

El turismo de Centroamérica y la República Dominicana ante las tecnologías digitales

Retos y oportunidades para las mipymes

Leda Peralta



Gracias por su interés en esta publicación de la CEPAL



Si desea recibir información oportuna sobre nuestros productos editoriales y actividades, le invitamos a registrarse. Podrá definir sus áreas de interés y acceder a nuestros productos en otros formatos.

 www.cepal.org/es/publications

 www.cepal.org/apps

El turismo de Centroamérica y la República Dominicana ante las tecnologías digitales

Retos y oportunidades para las mipymes

Leda Peralta



Este documento fue elaborado por Leda Peralta, Oficial de Asuntos Económicos, bajo la supervisión de Jorge Mario Martínez, Jefe de la Unidad de Comercio Internacional e Industria de la sede subregional de la CEPAL en México. Se agradece a Jennifer Alvarado, Asistente de Investigación de la Unidad de Comercio Internacional e Industria, el apoyo técnico y estadístico mediante el análisis de indicadores de turismo, y la consolidación y análisis de una encuesta regional. Se agradece el apoyo técnico de Elsa Gutiérrez, Asistente de Investigación y Punto Focal de Género, y de Sara Hess, Oficial Asociada de Asuntos Económicos, por su asesoría y análisis en temas de inclusividad y género. Se agradece la labor e información producida por las Consultoras Marisela Bonilla y Lissette Gil, así como los Consultores Otto Rivera y Luis Sánchez.

Las opiniones expresadas en este documento, que no ha sido sometido a revisión editorial, son de exclusiva responsabilidad de la autora y pueden no coincidir con las de la Organización.

Notas explicativas:

- La coma (,) se usa para separar los decimales.
- La palabra "dólares" se refiere a dólares de los Estados Unidos de América, salvo cuando se indique lo contrario.

Publicación de las Naciones Unidas
LC/MEX/TS.2021/10
Distribución: L
Copyright © Naciones Unidas, 2021
Todos los derechos reservados
Impreso en Naciones Unidas, Santiago

Esta publicación debe citarse como: L. Peralta, *El turismo de Centroamérica y la República Dominicana ante las tecnologías digitales: retos y oportunidades para las mipymes* (LC/MEX/TS.2021/10), Ciudad de México, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2021.

La autorización para reproducir total o parcialmente esta obra debe solicitarse a la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), División de Documentos y Publicaciones, publicaciones.cepal@un.org. Los Estados Miembros de las Naciones Unidas y sus instituciones gubernamentales pueden reproducir esta obra sin autorización previa. Solo se les solicita que mencionen la fuente e informen a la CEPAL de tal reproducción.

Índice

Resumen	7
Abstract.....	9
Introducción	11
Capítulo I	
El entorno para la transformación digital.....	13
A. Introducción.....	13
B. Transformación digital.....	14
C. ¿Qué son las micro, pequeñas y medianas empresas?	17
1. Participación de las micro, pequeñas y medianas empresas.....	18
2. Estado de las micro, pequeñas y medianas empresas	19
3. Participación femenina	23
D. Entorno digital	24
1. Banda ancha	24
2. Conectividad rural.....	26
3. Género.....	26
4. Uso	27
E. Inclusión financiera	29
Capítulo II	
La transformación del turismo	33
A. Introducción.....	33
B. El sector turismo en Centroamérica y la República Dominicana.....	34
1. Principales indicadores.....	34
2. Perfil del turista	36
3. Efectos e impactos de la pandemia por COVID-19 en el sector turismo.....	37
C. Tendencias.....	38

1.	Tendencias prepandemia.....	38
2.	Reconfiguración de tendencias	40
Capítulo III		
Las mipymes turísticas en la revolución digital.....		
A.	Introducción.....	43
B.	Transformación digital de las mipymes turísticas.....	44
1.	Principales hallazgos.....	45
2.	Madurez digital de las mipymes.....	47
C.	La innovación turística en zonas rurales.....	49
1.	Península de Osa (Costa Rica).....	49
2.	Pedernales (República Dominicana).....	52
3.	Logros alcanzados.....	54
4.	Lecciones aprendidas	57
Capítulo IV		
Comercio electrónico en las mipymes turísticas.....		
A.	Introducción.....	59
B.	Comercio electrónico	61
1.	Etapas	63
2.	Tendencias del comercio electrónico.....	64
3.	Comercio electrónico en la región	67
C.	Comercio electrónico en las mipymes de alojamiento.....	70
1.	Diagnóstico	70
2.	Madurez en el uso del comercio electrónico.....	75
D.	Hacia una hoja de ruta para la adopción del comercio-e.....	81
1.	Innovación.....	82
2.	Transformación digital.....	83
3.	Financiamiento	83
4.	Ambiente de negocios digitales.....	84
5.	Base de conocimiento y habilidades	85
Capítulo V		
Consideraciones finales		
A.	Gestión de las comunidades turísticas.....	89
B.	Fortalecimiento institucional para la focalización de políticas.....	90
C.	Gestión empresarial.....	91
D.	Capacidades	92
Bibliografía		
95		
Cuadros		
Cuadro I.1	Niveles de madurez en la transformación digital.....	14
Cuadro I.2	Niveles de habilidades digitales	15
Cuadro I.3	Ejemplos de usos de herramientas digitales en las micro, pequeñas y medianas empresas turísticas.....	16
Cuadro I.4	SICA: algunas características de las micro, pequeñas y medianas empresas.....	20
Cuadro I.5	Países de la región SICA y países seleccionados: velocidad promedio de banda ancha fija y móvil, 2020	24
Cuadro I.6	América Latina y el Caribe (24 países): clústeres de conectividad significativa rural.....	26
Cuadro II.1	Países de la región SICA: principales indicadores del sector turismo, 2019	35

Cuadro II.2	Región SICA: principales actividades turísticas realizadas por los visitantes	36
Cuadro II.3	Países de la región SICA: estimación de impactos de la pandemia de COVID-19 en el sector turismo, 2020	37
Cuadro IV.1	Países y regiones seleccionadas: índice de comercio electrónico B2C, 2019.....	69
Cuadro IV.2	América Latina y el Caribe: desafíos para el comercio electrónico transfronterizo, 2017	70
Cuadro IV.3	Países de la región SICA: legislación relacionada con comercio electrónico, 2020.....	73
Cuadro IV.4	Niveles de madurez en el uso del comercio electrónico y capacidades asociadas.....	75
Cuadro IV.5	Principales hallazgos de la evaluación del nivel de madurez.....	81
Cuadro IV.6	Niveles de capacitación en el uso de herramientas digitales.....	86

Gráficos

Gráfico I.1	SICA: participación de las micro, pequeñas y medianas empresas.....	18
Gráfico I.2	Países seleccionados: establecimientos de alojamiento y alimentación registrados.....	19
Gráfico I.3	Panamá: disponibilidad de herramientas digitales en microempresas según antigüedad, ubicación y sexo	22
Gráfico I.4	Regiones seleccionadas: participación de las mujeres en las empresas.....	23
Gráfico I.5	Países seleccionados de la región SICA: precio medio de 1 Mega por segundo de descarga en banda ancha fija, 2010-2016	25
Gráfico I.6	Países seleccionados de la región SICA: acceso a internet según sexo, 2019	27
Gráfico I.7	Región SICA (países seleccionados): propiedad de teléfonos móviles, hombres y mujeres, 2020	27
Gráfico I.8	Países de la región SICA: uso de tecnologías digitales básicas según tamaño de empresa	28
Gráfico I.9	Actividades realizadas en internet móvil según nivel de ingresos de los países, 2018.....	29
Gráfico I.10	Países de la región SICA: acceso a financiamiento como principal obstáculo según tamaño de empresa.....	29
Gráfico I.11	Países de la región SICA: uso de opciones de financiamiento según sexo, 2017.....	30
Gráfico I.12	Países de la región SICA: tenencia de tarjetas de crédito y débito según sexo, 2017.....	31
Gráfico II.1	Países seleccionados de la región SICA: estructura de la población ocupada en el sector de alojamiento y alimentación, por sexo, último año disponible	35
Gráfico III.1	Países de la región SICA: plataformas electrónicas utilizadas en las empresas del sector turístico para generar ventas, 2020	46
Gráfico III.2	Empresas por nivel de madurez digital, 2020	48
Gráfico IV.1	Cambios en el tráfico de sitios web y apps, I trimestre frente al II trimestre, 2020.....	60
Gráfico IV.2	Países de la región SICA y regiones seleccionadas: uso de internet para hacer compras en línea, 2017	67
Gráfico IV.3	SICA y regiones seleccionadas: transacciones en línea durante el último año, 2017.....	68
Gráfico IV.4	SICA: mipymes de alojamiento, distribución porcentual del sexo en los puestos de trabajo.....	77

Gráfico IV.5	SICA: mipymes de alojamiento, barreras al uso de las tecnologías de información y comunicación según sexo	78
Gráfico IV.6	SICA: mipymes de alojamiento, financiamiento de herramientas digitales según sexo	79
Gráfico IV.7	SICA: mipymes de alojamiento, plataformas o sistemas utilizados para recibir reservaciones.....	80
Gráfico IV.8	SICA: mipymes de alojamiento, sistemas de pago	80

Diagramas

Diagrama III.1	Ejemplos del uso de tecnología en cada etapa de madurez.....	48
Diagrama IV.1	Plataformas de comercio electrónico	62
Diagrama IV.2	Ecosistema del comercio electrónico.....	63
Diagrama IV.3	Uso de herramientas digitales según niveles de madurez en el uso del comercio electrónico	82

Mapa

Mapa III.1	Caminos de Osa (Costa Rica): empresas certificadas con sello de calidad, 2016.....	51
------------	--	----

Resumen

Las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) turísticas reconocen la importancia de las herramientas digitales para atraer a los turistas, dar visibilidad a la empresa y vender sus productos y servicios. Sin embargo, hacen uso básico de estas herramientas para comunicarse y promocionar la empresa, desaprovechando oportunidades para mejorar su competitividad, productividad y sostenibilidad. En este estudio se analiza el estado de la transformación digital de las mipymes turísticas de los países miembros del Sistema de la Integración Centroamericana (SICA), tanto sus capacidades endógenas como las condiciones del entorno que afectan su capacidad de emprender procesos de innovación. Se incluye un análisis transversal de género y se analiza la capacidad de innovar de las empresas turísticas rurales.

Las principales brechas a la transformación digital giran en torno a tres temas: uso, acceso y tiempo. Las empresas están conectadas pero solo usan de manera básica las herramientas como redes sociales y plataformas de mensajería. Las capacidades digitales limitadas resultan en desconocimiento de nuevas tecnologías, dificultad para subcontratar y supervisar servicios digitales, y un uso básico de herramientas de gestión empresarial. El acceso presenta diversos tipos de barreras, principalmente la calidad de la banda ancha en relación con su costo, la alta penetración de planes móviles prepago y el costo de los equipos y los servicios digitales como mercadeo digital o analítica de datos. Finalmente, la mayoría son microempresas donde la gran diversidad de tareas se divide entre pocas personas, por lo que se hay poco tiempo disponible para innovar. Las mujeres enfrentan un reto adicional debido a que deben incluir labores de cuidado no remunerado en sus actividades diarias. La innovación, facilitada por las herramientas digitales, tiene el potencial de brindar soluciones a los retos más persistentes que enfrentan las mipymes: gestión de la empresa, acceso a financiamiento, y profesionalización y formación continua.

Abstract

Tourism micro, small and medium enterprises (msme) recognize the importance of digital tools to attract tourists, showcase the company and sell products and services. However, they make basic use of these tools to communicate and promote the company, missing opportunities to improve their competitiveness, productivity, and sustainability. This study analyzes the state of the digital transformation of tourism msme in the member States of the Central American Integration System (SICA, by its acronym in Spanish), both their internal capacities and external conditions that affect their ability to innovate. The study follows a cross-cutting gender analysis and describes the innovation capacity of rural tourism companies.

The main gaps in digital transformation revolve around three themes: use, access, and time. Companies are connected but only use tools such as social networks and messaging platforms in a basic way. Limited digital capabilities result in unawareness of new technologies, difficulty to outsource or monitor digital services, and a basic use of business management tools. Access presents various types of barriers, mainly the quality of broadband in relation to its cost, the high penetration of prepaid mobile plans, and the cost of equipment and digital services such as digital marketing or data analytics. Finally, most companies are micro-enterprises where a great diversity of tasks is divided between small staffs, so there is little time available to innovate. Women face an additional challenge due to the proportion of unpaid care work activities they undertake. Innovation, facilitated by digital tools, has the potential to provide solutions to the most persistent challenges faced by msme: business management, access to financing, and professionalization and continuous training.

Introducción

La pandemia por COVID-19 ha acelerado la transformación productiva impulsada por la revolución digital. En el mundo, el teletrabajo creció un 324% entre el primero y el segundo trimestre de 2020, y en América Latina el comercio electrónico creció el 157% en el mismo período (CEPAL, 2020a). Por el contrario, aquellos sectores que requieren contacto físico y movilización, como el turismo, se encuentran en crisis. La actividad digital del turismo decreció en el 83% y América recibió un 69% menos de turistas entre 2019 y 2020 (OMT, 2021). Se estiman pérdidas por 16.900 millones de dólares en la región del Sistema de la Integración Centroamericana (SICA), donde la República Dominicana, Panamá y Costa Rica tendrían el mayor impacto nominal (CEPAL, 2021b).

El impacto de la pandemia en el turismo afecta principalmente a las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) que tienen poca resiliencia para responder a una crisis de esta magnitud y duración. Se estima que la pandemia podría provocar el cierre de 2,7 millones de empresas en América Latina y el Caribe, alrededor del 19% del total. Las microempresas enfrentan el riesgo más alto, por lo que se estima el cierre del 21% de ellas, seguidas del 7% de las pequeñas y del 3% de las medianas. Las mipymes dedicadas al comercio serían las más afectadas, seguidas de hoteles y restaurantes (CEPAL, 2020b). Este tipo de empresas emplean a muchas mujeres y personas jóvenes.

Además de la emergencia causada por la pandemia, las mipymes de la región ya enfrentaban un rezago en su productividad, capacidad de innovar y digitalización en comparación con empresas grandes y con mipymes de otras regiones. Parte de la dificultad para innovar radica en los bajos niveles de adopción de tecnologías de la información y comunicación y servicios digitales para la producción. Si bien hay una alta penetración de banda ancha móvil prepago y de actividad en redes sociales, se hace poco uso de herramientas más sofisticadas que permitan conocer a los clientes, innovar productos y servicios, y transformar los modelos de negocios, tales como la analítica de grandes datos, el internet de las cosas y la inteligencia artificial.

Las principales brechas de la digitalización giran en torno a tres temas: i) infraestructura habilitadora, ii) costo y iii) capacidades. Las mipymes turísticas, especialmente en zonas rurales, enfrentan retos en la cobertura y penetración de los servicios de banda ancha fija y móvil, así como en la relación calidad-costo de los servicios de telecomunicaciones y electricidad. El costo se refleja tanto en los problemas de asequibilidad causados por la calidad de la infraestructura, como en la dificultad de las mipymes por adquirir productos y servicios digitales. La preeminencia de microempresas, incluyendo empresas familiares y unipersonales, limitan las inversiones en tecnología, a pesar de que podrían optimizar su producción y alivianar la carga de algunas tareas. Las mipymes cuentan con capacidades digitales básicas como el uso de sitios web empresariales, correo electrónico, redes sociales y mercados digitales. Sin embargo, cuentan con conocimiento limitado sobre nuevas tecnologías y cómo benefician a su industria; tienen pocos recursos para contratar personal o empresas especializadas, así como dificultad para acceder a financiamiento para la innovación. Además, las empresas más pequeñas aglomeran diversas tareas en pocas personas, lo que limita el tiempo disponible para aprender e innovar.

En este estudio se analiza el estado de la transformación digital de las mipymes turísticas de los países miembros del Sistema de la Integración Centroamericana (SICA) y el potencial de las herramientas digitales para aumentar su competitividad y productividad, y facilitar su recuperación por la crisis causada por la pandemia. La paralización del sector turístico y las expectativas de una lenta recuperación dan una oportunidad para aprovechar el tiempo y acortar la brecha digital que enfrentan las mipymes turísticas de la región. Es importante recordar que, pese a la urgencia por digitalizar las mipymes, la subsistencia de las familias y comunidades que dependen del turismo y su bienestar deben ser prioritarios.

Este documento se divide en cinco capítulos. En el primero se presenta un panorama general de las mipymes en la región SICA y se describen las condiciones financieras y tecnológicas de su entorno, que afectan su capacidad de emprender procesos de transformación digital. Los capítulos II y III se enfocan en el sector turismo en la región y en la madurez digital de las mipymes para responder a las cambiantes tendencias del turismo. Se analiza el desempeño de los países, el perfil de sus visitantes y las principales tendencias del turismo para comprender la brecha que separa a las mipymes de sus visitantes. En el capítulo IV se profundiza en las capacidades de las mipymes para adoptar el comercio electrónico como un elemento central de la transformación digital y se propone una hoja de ruta para incrementar su adopción y sofisticar los usos que se le pueden dar. Finalmente, con base en los hallazgos del estudio, se presentan algunos temas a considerar en la elaboración de políticas públicas e instrumentos de fomento de las mipymes turísticas y de apoyo a su transformación digital.

Capítulo I

El entorno para la transformación digital

A. Introducción

La revolución digital o cuarta revolución ha transformado los procesos productivos, las cadenas de valor y la relación entre consumidores y productores. La sofisticación de las tecnologías de información y comunicación (TIC) y de los servicios digitales permite optimizar la producción, facilitar la gestión empresarial y acercar a clientes y proveedores. Su ubicuidad es tan importante que ha difuminado los límites entre los sistemas productivos físicos y los digitales, y los modelos de negocios innovadores entrelazan servicios y productos digitales con su oferta de bienes o actividades presenciales. La incorporación de herramientas digitales en la operación y producción tiene el potencial de incrementar la productividad empresarial, rezago persistente de las mipymes de la región, y mejorar su competitividad mediante productos, servicios y modelos de negocios innovadores.

Los datos se encuentran en el centro de esta revolución, tanto por su incesante creación como por nuestra capacidad para analizarlos y convertirlos en información útil. El tráfico por el protocolo de internet pasó de 100 gigabytes (GB) por día en 1992 a 45.000 GB por segundo en 2017 y se espera que alcance 150.700 GB por segundo en 2022 (UNCTAD, 2019). Este salto se debe a la creciente penetración del internet que crea millones de nuevos usuarios cada año, y a la expansión del internet de las cosas (Internet of Things – IoT). El poder computacional alcanzado para almacenar y procesar datos mediante la computación en el borde (*edge computing*) facilita el análisis de los macrodatos obtenidos en redes sociales, plataformas, aplicaciones y equipos; y las aplicaciones de inteligencia artificial convierten estos macrodatos en información útil para sus usuarios.

Si bien los datos y la tecnología para aprovecharlos existen, las empresas requieren habilidades digitales y empresariales para convertirlos en inteligencia y monetizarlos. Es decir, la transformación digital representa la capacidad de las empresas de innovar sus modelos de

negocios y optimizar su producción y gestión mediante el aprovechamiento de los datos y de las tecnologías de la revolución digital.

En este capítulo se describe el proceso de transformación digital y las crecientes habilidades requeridas para facilitar esta maduración. Posteriormente, se describen las principales características de las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) de la región SICA, así como su entorno digital y financiero con el objetivo de conocer su capacidad de emprender la transformación digital de sus negocios.

B. Transformación digital

La revolución digital ha sido impulsada por tecnologías y servicios digitales que transforman la manera de producir y consumir. El principal efecto transformador de la digitalización es la reducción de costos de transacción y costos marginales de producción y distribución. Su impacto se produce mediante tres mecanismos: la creación de bienes y servicios digitales, la agregación de valor al incorporar lo digital en bienes y servicios no digitales, y el desarrollo de plataformas de producción, intercambio y consumo (CEPAL, 2016).

La Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT) define la transformación digital como un proceso continuo de adopción multimodal de tecnologías digitales que cambian fundamentalmente la forma en que se idean, planifican, diseñan, implementan y operan los servicios gubernamentales y del sector privado, de manera que sean personalizados, sin papel, sin efectivo, sin presencia, sin fricciones y con consentimiento (UIT, 2019).

Existen diversos modelos para evaluar el estado de la transformación de acuerdo con las etapas de adopción de las distintas herramientas digitales. Dependiendo de la ubicuidad en el uso de herramientas y servicios digitales y del ritmo de los cambios implementados, se pueden definir cuatro niveles de madurez en el proceso de transformación digital (véase el cuadro I.1).

Cuadro I.1
Niveles de madurez en la transformación digital

Nivel	Características	Enfoque
Inicial	<ul style="list-style-type: none"> Reconoce la utilidad de la digitalización Inicia algunos experimentos en la organización Objetivos, recursos y visión desconectados Silos de información con intercambio limitado Falta de focalización Duplicaciones y redundancias significativas 	<ul style="list-style-type: none"> Digitalizar documentos en papel Automatizar tareas individuales, sin integración Reducir costos
Adopción	<ul style="list-style-type: none"> Elabora estrategia de transformación, incluyendo temas organizacionales, culturales y estructurales Inversiones e integración limitadas Cambios e integración incrementales 	<ul style="list-style-type: none"> Optimizar procesos Automatización con integración limitada Experiencia del usuario Seguridad
Expansión	<ul style="list-style-type: none"> Apoyo gerencial y asignación de recursos Alineamiento estratégico de toda la organización Experimentación intencional Equipos dedicados a objetivos centrados en el negocio y el cliente 	<ul style="list-style-type: none"> Productos digitales Servicios basados en datos Monetización de datos Uso de la nube y desarrollo de <i>software</i> propio Clientes en el centro de la estrategia
Sostenibilidad	<ul style="list-style-type: none"> Ecosistema ágil y confiable, ofrece soluciones completas Asistido por inteligencia artificial y analítica de datos Cultura empresarial innovadora Gestión del cambio y la incertidumbre Colaboración interna y creación mediante el uso de datos 	<ul style="list-style-type: none"> Innovación de negocios Retención de clientes Predicción Nuevas industrias y mercados

Fuente: Elaboración propia, sobre la base de Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT), "Digital transformation and the role of enterprise architecture", *Thematic Reports* (978-92-61-29011-52019).

Las etapas reflejan la intensidad en el uso de las herramientas y los datos para producir y hacer negocios, independientemente del tipo de servicio o producto ofrecido por la empresa. Es decir, la transformación digital también se presenta en actividades presenciales o que normalmente no son consideradas digitales, como el turismo. Se busca aprovechar las herramientas digitales y los datos para optimizar la operación del negocio, mejorar la satisfacción de trabajadores y clientes, crear nuevos productos o servicios, y encadenarse con nuevas industrias o empresas.

Para ello, se requieren habilidades digitales que faciliten esta transformación en la empresa (véase el cuadro I.2). Se estima que un aumento del 1% en habilidades digitales básicas genera un incremento del 2,5% en la productividad laboral, mientras que un aumento del 1% en habilidades digitales avanzadas resulta en un incremento del 3,7% de la productividad laboral (Comisión Europea, 2020). En este sentido, deben reconocerse las necesidades específicas de habilidades digitales según el perfil del estudiante o de la empresa. La UIT (2018) recomienda que las estrategias de transformación digital establezcan objetivos diferenciados de formación digital para los siguientes grupos:

- Educación primaria
- Educación secundaria
- Educación terciaria para estudiantes y especialistas en tecnología digital y diseño
- Habilidades digitales para el trabajo para jóvenes que no asisten a la escuela, trabajadores independientes y trabajadores a tiempo parcial
- Habilidades digitales para el trabajo para trabajadores que requieren reentrenamiento o nuevas habilidades
- Habilidades para la vida en la economía digital para toda la población

Cuadro I.2
Niveles de habilidades digitales

Nivel	Habilidades	Cómo obtenerlas
Básico	<ul style="list-style-type: none"> • Uso de teclado o pantalla táctil para operar un dispositivo • Uso de <i>software</i> para descargar aplicaciones y crear documentos • Completar transacciones básicas en internet (realizar búsquedas, enviar y recibir correos-e, llenar formularios) 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrenamiento formal • Autoaprendizaje • De compañeros
Avanzado	<ul style="list-style-type: none"> • Inteligencia artificial • Macrodatos • Ciberseguridad • Emprendimiento digital • Internet de las cosas • Realidad virtual 	<ul style="list-style-type: none"> • Educación formal avanzada • Cursos intensivos (<i>bootcamps</i>) de programación • Aprendizaje en línea

Fuente: Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT), *Digital Skills Toolkit* (978-92-61-26521-2), 2018.

En el sector turístico, la transformación digital tiene tres áreas principales de aplicación.

- i) Interacción de las empresas con los clientes: la relación con los clientes es facilitada y personalizada mediante el análisis de datos; de esta manera, se entretiene el disfrute local de la experiencia con la vivencia digital antes, durante y después de la visita.
- ii) Gestión del destino turístico: el análisis de macrodatos y tendencias permite que los gobiernos nacionales y locales focalicen las políticas e instrumentos de fomento en el territorio; la interoperabilidad y el gobierno digital facilitan la relación con la

administración pública; y las distintas herramientas digitales permiten el monitoreo ambiental y el uso sostenible de recursos naturales.

- iii) Gestión empresarial: las herramientas digitales ofrecen soluciones para los principales retos que enfrentan las mipymes, es decir, la administración de la empresa, el acceso a financiamiento y su profesionalización y formación continua (véase el cuadro I.3).

Cuadro I.3

Ejemplos de usos de herramientas digitales en las micro, pequeñas y medianas empresas turísticas

Uso en la mipyme Tecnología	Gestión empresarial	Relación con los clientes	Formación y profesionalización	Sostenibilidad ambiental
Impresión 3D y materiales avanzados	<ul style="list-style-type: none"> • Artículos de uso cotidiano (cubiertos, mobiliario, ganchos) • Diseño inteligente y mantenimiento mediante gemelos digitales 	<ul style="list-style-type: none"> • Artesanías • Recuerdos de viaje • Servicio de impresión 3D • Exportación de productos vía diseño digital 	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño digital de productos y servicios turísticos 	<ul style="list-style-type: none"> • Construcción, pocos escombros • Alimentos, sin desperdicio
Inteligencia artificial	<ul style="list-style-type: none"> • Creación de perfiles de clientes • Optimización de inventarios • Planificación de labores del personal 	<ul style="list-style-type: none"> • Conserje virtual • <i>Chatbots</i> • Realidades virtual, aumentada y mixta 	<ul style="list-style-type: none"> • Programas de formación personalizados 	<ul style="list-style-type: none"> • Monitoreo de uso de agua y energía • Gestión de aforo
Analítica de grandes datos	<ul style="list-style-type: none"> • Monetización de datos • Gestión del desempeño empresarial 	<ul style="list-style-type: none"> • Personalización de la estadia • Creación de ofertas y comunicación según perfiles de clientes 	<ul style="list-style-type: none"> • Recolección y análisis de datos 	<ul style="list-style-type: none"> • Proyección de uso de agua y energía • Identificación de patrones de consumo de alimentos
<i>Blockchain</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Protección de datos y transacciones • Gestión financiera 	<ul style="list-style-type: none"> • Transacciones seguras • Nuevas formas de pago 	<ul style="list-style-type: none"> • Certificación de competencias 	<ul style="list-style-type: none"> • Trazabilidad de productos y servicios • Certificación de sostenibilidad
IoT y sensores	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Check-in</i> y pago sin contacto • Control de inventario 	<ul style="list-style-type: none"> • Ajuste del confort • Control de voz 	<ul style="list-style-type: none"> • Aprendizaje interactivo 	<ul style="list-style-type: none"> • Climatización de espacios • Diagnóstico y mantenimiento
Robótica y cobótica	<ul style="list-style-type: none"> • Tareas operativas, como limpieza de habitaciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Servicio al cliente • Vehículos autónomos • Drones para distribución 	<ul style="list-style-type: none"> • Programación • Mantenimiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Uso eficiente de recursos • Separación de desechos
Computación en la nube y en el borde	<ul style="list-style-type: none"> • Pago por uso • Soluciones a la medida 	<ul style="list-style-type: none"> • Compartir y guardar información • Recibir realimentación sobre la experiencia 	<ul style="list-style-type: none"> • Ubicuidad y asequibilidad de materiales educativos 	<ul style="list-style-type: none"> • Reducción en el uso de energía para procesar datos
<i>Fintech</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Acceso a financiamiento • Colaboración 	<ul style="list-style-type: none"> • Múltiples métodos de pago • Pago sin contacto 	<ul style="list-style-type: none"> • Financiamiento para educación continua 	<ul style="list-style-type: none"> • Financiamiento verde • Protección financiera ante desastres y cambio climático

Fuente: Elaboración propia.

Estas tecnologías tienen el potencial de facilitar la producción, optimizar el uso de recursos, mejorar la experiencia de los consumidores, mejorar la satisfacción y desempeño del personal, asegurar los datos contenidos en transacciones importantes, dar trazabilidad a procesos y analizar y monetizar los datos producidos en cada interacción. Sin embargo, también es importante considerar los riesgos asociados con la capacidad de adopción de la región y sus empresas.

Quizá el principal riesgo es la ampliación de la brecha digital que existe entre países en desarrollo y desarrollados, entre poblaciones y empresas urbanas y rurales, y entre grupos sociodemográficos, lo que afecta especialmente a mujeres, personas adultas mayores y familias de bajos ingresos. Esta brecha digital es además exacerbada por otras brechas de infraestructura y educación que dificultan un uso más intensivo y avanzado de las herramientas digitales. Por ejemplo, muchas comunidades rurales, periurbanas o ubicadas en zonas de riesgo quedan fuera de circuitos logísticos de distribución, por lo que no pueden participar de los beneficios del comercio electrónico.

La región también enfrenta un rezago en la modernización de la administración pública mediante la transición hacia el gobierno digital y en la creación de normativa que facilite el uso inclusivo, sostenible y seguro de las herramientas digitales. Se observa limitado avance, tanto público como privado, en la seguridad, protección y privacidad de las transacciones digitales, especialmente en lo vinculado con los datos de los usuarios y las usuarias.

Además, la región continúa siendo consumidora de productos y servicios digitales producidos en otras regiones, y se observa una concentración de mercado con tendencias monopolísticas de algunas plataformas digitales. Estas plataformas tienden a convertirse en monopolios por tres razones: i) efecto de red: cuantos más usuarios tenga, más valiosa es para todos; ii) su capacidad para extraer, controlar y analizar datos, especialmente dada su posición como intermediarias, y iii) dependencia de la trayectoria, es decir, entre más fuerte sea la plataforma, más costoso será para los usuarios cambiar a otra plataforma (UNCTAD, 2019). Este riesgo es evidente en el sector turístico, donde pocas agencias de viaje en línea (Online Travel Agencies, OTA) son los principales canales de comercialización de las empresas turísticas. Pese a contar con sitios web propios, muchos turistas extrarregionales prefieren utilizar las OTA por su facilidad y confiabilidad. Estas agencias de intermediación cobran comisiones de hasta el 25%, lo que afecta especialmente las ganancias de empresas de menor tamaño.

Las mipymes enfrentan retos adicionales que complejizan aún más la transformación digital. El poco personal, la limitada capacidad de invertir o acceder a financiamiento para inversión y las brechas de capacidades digitales limitan la sofisticación en el uso que estas empresas dan a las tecnologías y servicios digitales. A continuación se presenta el panorama de las mipymes de la región con el objetivo de conocer sus capacidades endógenas y las condiciones exógenas que facilitan u obstaculizan su proceso de transformación digital.

C. ¿Qué son las micro, pequeñas y medianas empresas?

La transformación digital y la innovación son retos pendientes en América Latina y el Caribe, lo que afecta especialmente a las mipymes. Algunos estudios de la CEPAL muestran que las mipymes enfrentan dificultades para innovar, lo que causa amplias brechas productivas con empresas más grandes y con mipymes de otras regiones. Asimismo, las políticas públicas para su fomento no han alcanzado los impactos esperados en la mejora de su competitividad y participación en cadenas de valor (véase Dini y Stumpo, 2019; Peralta, 2019).

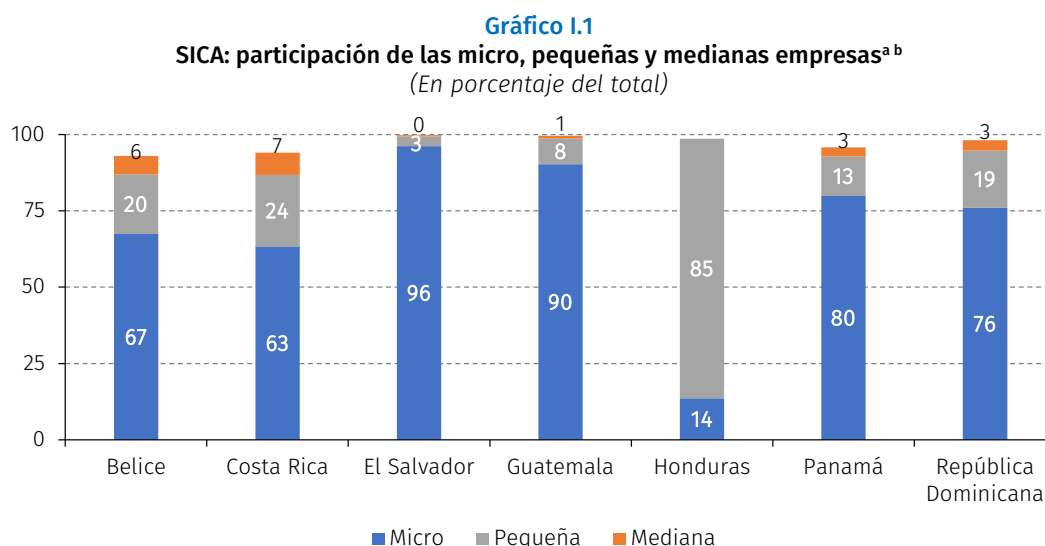
Parte de la complejidad en el diseño e implementación de políticas de fomento mipyme radica en la diversidad del sector en términos de dispersión geográfica de las empresas,

variedad de actividades e industrias a las que se dedican y necesidades diferenciadas según tamaño (micro, pequeña o mediana) y tipo (necesidad u oportunidad)¹. Además, se requieren políticas con enfoque de género que reconozcan el peso del empleo de mujeres en sectores como comercio y turismo, aborden su exclusión financiera y consideren en su implementación la mayor proporción de labores de cuidado no remunerado que asumen las mujeres.

En esta sección se analiza brevemente el sector mipyme de la región SICA con información disponible en los directorios o registros nacionales de establecimientos y empresas. También se analizan los principales hallazgos de las encuestas y reportes de estado mipyme realizadas en la región. Seguidamente, se ofrece un panorama del entorno en el que se insertan las mipymes, enfocándose en dos áreas. Primero, el entorno digital que considera la infraestructura de telecomunicaciones y el uso de herramientas TIC y segundo, las condiciones de financiamiento enfrentadas por las empresas.

1. Participación de las micro, pequeñas y medianas empresas

Las definiciones de micro, pequeña y mediana empresa (mipyme) varían según país e incluso entre instituciones nacionales. A esto se suma su dispersión geográfica y la variedad de actividades económicas que desarrollan, lo que complejiza la articulación interinstitucional y la coordinación por parte de los entes rectores. En general, esta situación dificulta la compilación de información sobre las empresas, tanto por los intereses diferenciados de cada institución de fomento, como por los mecanismos de recolección de información. Algunas de las principales limitaciones incluyen información recolectada de manera discontinua o *ad hoc*; diferencias metodológicas y bases de datos no comparables; información no disponible de manera pública; y poca desagregación de alguna información disponible. Sin embargo, es claro que las mipymes juegan un papel importante en el tejido productivo de los países y en la generación de empleo. Asimismo, participan en el desarrollo local y en la economía familiar.



Fuente: Elaboración propia, sobre la base de Directorios o Registros de Establecimientos Económicos y Empresas de cada país: Belice (2016), Costa Rica (2019), El Salvador (2012), Guatemala (2017), Honduras (2015), Panamá (2009) y la República Dominicana (2019).

^a Elaborado sobre la base de información disponible en los Directorios o Registros de Establecimientos Económicos y Empresas, y bajo la definición de mipyme de cada país.

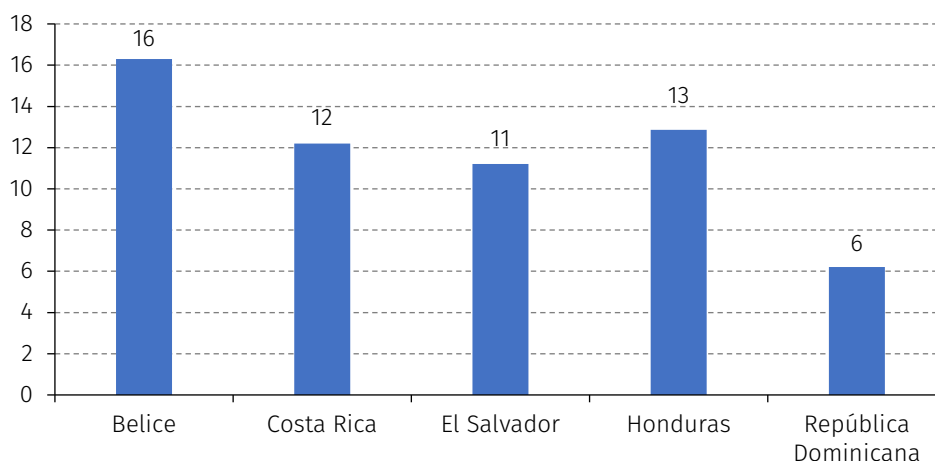
^b En Honduras las empresas se clasifican como micro (13,6%) y pequeñas y medianas (85,1%).

¹ Los emprendimientos “por necesidad” surgen por la falta de ingresos para subsistencia o ante la necesidad de una fuente adicional de ingresos. Los emprendimientos “por oportunidad” surgen ante la identificación de una oportunidad en el mercado.

Los registros empresariales disponibles en la región reflejan esta importancia. Pese a que la proporción de micro, pequeñas y medianas empresas varía, se observa una alta participación global de las mipymes, desde el 93% en Belice hasta el 99% en El Salvador y Guatemala (véase el gráfico I.1). De acuerdo con la Encuesta anual de comercio y otros servicios (2010), Nicaragua exhibe un comportamiento similar, con un 98,6% de participación mipyme. Estos directorios cuentan únicamente con información sobre empresas formales, por lo que puede suponerse que el peso de las mipymes podría ser mayor si se consideran las empresas informales o semiformalizadas. También se observa una concentración de las mipymes registradas en las capitales y centros urbanos. En todos los países se observa la concentración de más del 50% de las mipymes en dos ciudades principales.

Además de las diferencias en población, esto podría indicar niveles bajos de empresariedad en zonas rurales, así como dificultades para la formalización o facilidades de formalización en zonas urbanas. Considerando el ámbito de análisis de este estudio, es importante explorar estas cuestiones, especialmente si se conoce que muchos de los atractivos turísticos de la región se encuentran en zonas rurales y costeras, y que existe oferta turística en dichos lugares. En cuanto a los establecimientos de alojamiento y alimentación registrados en los directorios de Belice, Costa Rica, El Salvador, Honduras y la República Dominicana (véase el gráfico I.2), se observa que representan entre el 6,2% en la República Dominicana y el 16,3% en Belice del total de establecimientos.

Gráfico I.2
Países seleccionados: establecimientos de alojamiento y alimentación registrados
(En porcentajes del total de establecimientos registrados)



Fuente: Elaboración propia, sobre la base de información disponible en los Directorios o Registros de Establecimientos Económicos y Empresas de cada país: Belice (2016), Costa Rica (2019), El Salvador (2012), Honduras (2015) y la República Dominicana (2019).

En Belice, el 97,5% de los establecimientos del sector de alojamiento y alimentación emplea a menos de 50 personas y en Honduras el 99% se clasifica como mipyme. De manera similar, en Costa Rica las mipymes alcanzan el 96% (67,7% microempresas, 23,7% pequeñas y 4,5% medianas), y en la República Dominicana el 97,8% (72,3% micro, 22,8% pequeñas y 2,7% medianas) de los establecimientos de alojamiento y alimentación.

2. Estado de las micro, pequeñas y medianas empresas

Los contenidos, alcance y periodicidad de las encuestas y reportes de estado de las mipymes varían en la región. Sin embargo, permiten delinear un panorama sobre las principales

características y retos que enfrentan estas empresas. En el cuadro I.4 se resumen cuatro elementos presentes en todas las encuestas o reportes de situación², que coinciden con las principales dificultades enfrentadas por las mipymes de la región: gestión empresarial, recursos y financiamiento, asociatividad, y acceso y uso de tecnologías de información y comunicación (TIC). Dada la diversidad de la información disponible, se presentan algunos ejemplos que ilustran los hallazgos comunes en la región.

Cuadro I.4
SICA: algunas características de las micro, pequeñas y medianas empresas

Rubro	Hallazgos comunes
Gestión empresarial	<ul style="list-style-type: none"> • Poca disponibilidad de registros contables formales, especialmente en microempresas y empresas informales. • Limitado control de ingresos y gastos, registros de cobros y costos de producción.
Recursos y financiamiento	<ul style="list-style-type: none"> • La mayoría utiliza sus propios recursos para iniciar y mantener el negocio. También se utilizan recursos de familiares y amistades. • Uso limitado de la banca comercial. • Dificultad para acceder a productos bancarios debido a tasas de interés y garantías solicitadas. • Dificultad para obtener financiamiento para adquirir tecnología. • Uso de prestamistas sobre algunos instrumentos de la banca para el desarrollo.
Asociatividad	<ul style="list-style-type: none"> • La mayoría reconoce el potencial de la asociatividad en el fortalecimiento del sector y otros beneficios. • También se reconocen limitaciones en su sostenibilidad y relevancia. • Poca asociatividad, especialmente en empresas de menor tamaño.
Acceso y uso de tecnologías de información y comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • La mayoría cuenta con computadora o dispositivos móviles. • Diversidad en calidad de banda ancha, pero en general por debajo de los requerimientos del sector. • Uso principal: mensajería instantánea (WhatsApp) y redes sociales (Facebook e Instagram). • Variada presencia de sitios web empresariales.

Fuente: Elaboración propia, sobre la base de S. Thiagarajan, "Challenges faced by micro and small businesses in Belize", *International Journal of Business and Applied Social Science*, vol. 5, issue 3, 2019 [en línea] 10.33642/ijbass.v5.n3p1; Universidad de Costa Rica, "Informe de resultados. III Encuesta Nacional de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa en Costa Rica, 2018", *Observatorio del Desarrollo*, 2018; Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE), *Encuesta Nacional de la Micro y Pequeña Empresa, 2017*, 2017; M. Gallardo y M. Berrios, *Encuesta empresarial de Honduras 2012: análisis de resultados* (978-92-2-328283-7), Ginebra, Organización Internacional del Trabajo (OIT)/Consejo Hondureño de la Empresa Privada, 2013; Banco Central de Nicaragua, *Resultados Encuesta Microempresas 2010*, División Económica, Dirección Estadísticas Económicas 2010; Consejo Superior de la Empresa Privada/Organización Internacional del Trabajo (COSEP/OIT), *Encuesta de Empresas Sostenibles Nicaragua 2015: identificación de obstáculos para el desarrollo empresarial* (9789223302771), Ginebra, 2015; Universidad de Panamá, *La microempresa en Panamá, 2015* (978-9962-12-180-0), Red Internacional de Investigadores en Pymes (REDIPYME), 2015 y M. Ortiz, M. Cabal y R. Mena, *Micro, pequeñas y medianas empresas en la República Dominicana, 2013*, FondoMicro, 2014.

La disponibilidad de registros contables varía entre países. Sin embargo, tiende a ser baja, tanto en empresas formales como informales, y se acentúa en el segmento de microempresas. Por ejemplo, en la República Dominicana solo el 51% de las microempresas tiene registros contables, frente al 97,6% de las pequeñas y medianas empresas (pymes).

² Esta sección se elaboró sobre la base de información contenida en las siguientes fuentes por país: Belice: Thiagarajan (2019); Costa Rica: Universidad de Costa Rica (2018); El Salvador: CONAMYPE (2017); Honduras: Gallardo y Berrios (2013); Nicaragua: Banco Central de Nicaragua (2010) y COSEP y OIT (2015); Panamá: Universidad de Panamá (2015) y República Dominicana: Ortiz, Cabal y Mena (2014).

En Nicaragua el 95% de las empresas grandes lleva una contabilidad formal, en contraste con el 2,5% de las micro, 15,1% de las pequeñas y 66% de las medianas empresas. Esta condición aumenta en empresas informales.

En cuanto a la disponibilidad de recursos para iniciar y mantener el negocio, la mayoría de las mipymes utiliza sus propios recursos y los de familiares y amistades, y la banca comercial y pública tiende a seguir en importancia. Se observa un bajo uso del sistema bancario comercial y poco aprovechamiento de opciones de financiamiento para el desarrollo o programas gubernamentales. En algunos casos, las empresas tienden a recurrir en mayor medida a prestamistas, incluyendo prestamistas informales, más que a fondos y programas de fomento. Así, una muestra de empresas en Belmopán mostró que el 60% de las empresas inició con recursos propios, seguido del 40% que inició con recursos de familiares. Los recursos propios también son la principal fuente en Costa Rica (80,7%), El Salvador (67,5%), Honduras (56,6%), Nicaragua (75,6%) y Panamá.

En general, se observa dificultad de las empresas para acceder a productos de financiamiento. En El Salvador, el 22% de las empresas seleccionaron la falta de recursos para invertir como uno de los principales problemas que afectan su crecimiento y el 54% considera que es muy difícil o difícil acceder a crédito para inversión. En Honduras, el 63,7% considera que las tasas de interés tienen un impacto negativo o muy negativo en el negocio, y el 25,3% señaló que el principal problema para obtener créditos son garantías insuficientes. Mientras tanto, en Nicaragua, el 57% de las empresas tiene dificultad para acceder a préstamos (58% micro, 53% pequeña, 42% mediana y 28% grande). Esta dificultad aumenta si se requiere un préstamo para incorporar tecnología, de modo que un 62% de las empresas indicó tener dificultad.

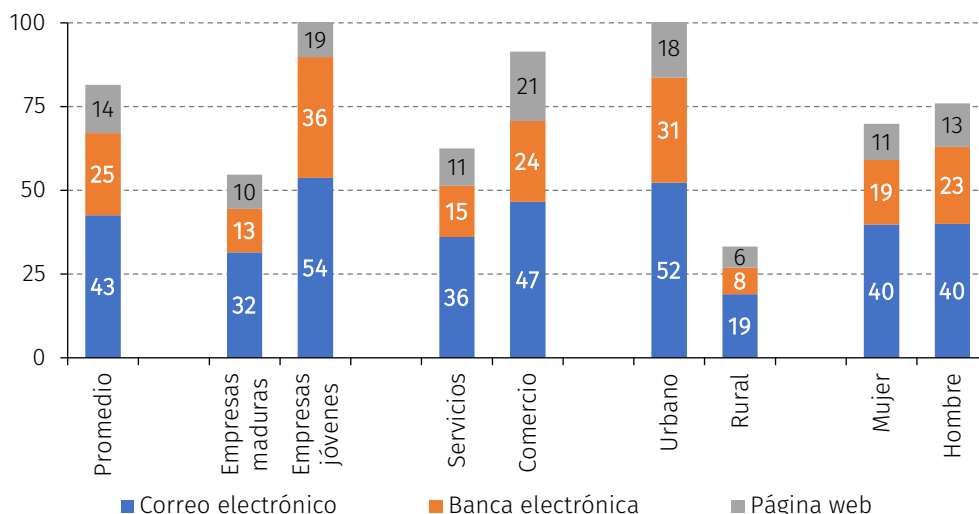
La asociatividad ofrece beneficios importantes a las empresas, pero su aprovechamiento tiende a ser limitado. Por ejemplo, pese a que el 44% de las empresas salvadoreñas considera que la asociatividad contribuye al fortalecimiento del sector, solo el 2,8% pertenece a alguna asociación gremial, empresarial o cooperativa. De manera similar, en Costa Rica, el 86,7% de las empresas encuestadas no está asociado. De acuerdo con datos desagregados de Honduras y Nicaragua, es posible observar que el nivel de asociatividad tiende a aumentar con el tamaño de la empresa. En Honduras, el 9% de las microempresas está asociado, frente al 18% de las grandes. En Nicaragua, la asociatividad es del 6% y el 87%, respectivamente.

Finalmente, en cuanto al uso de tecnología e internet, se observa un desempeño mixto. Si bien hay presencia de computadoras o dispositivos móviles, la velocidad de conexión tiende a ser inferior a los requerimientos del sector turístico. Por ejemplo, en Costa Rica, 79,5% de las micro, el 90,2% de las pequeñas y el 93,3% de las medianas empresas tienen computadoras conectadas a internet. Sin embargo, la mayoría (67%) cuenta con menos de 10 GB de banda ancha. Predomina el uso de redes sociales y de mensajería instantánea, específicamente Facebook y WhatsApp, respectivamente. La presencia de sitios web es variada: 47% de las empresas costarricenses, 0,7% de las salvadoreñas y 14% de las panameñas reportaron contar con página empresarial. Este rubro es especialmente importante, debido a que las páginas web empresariales permitirían recolectar datos de usuarios, personalizar productos o servicios, y proteger la propiedad intelectual de las empresas, principalmente fotografías.

Información desagregada de las microempresas panameñas permite visualizar algunas brechas entre empresas urbanas y rurales, así como propiedad de mujeres y hombres (véase el gráfico I.3). Se observa menor adopción TIC en tres grupos de empresas: maduras, en el sector servicios y en zona rural. En contraste, las empresas jóvenes y aquellas ubicadas en zona urbana tienen altos niveles de adopción, superiores al promedio.

Gráfico I.3

Panamá: disponibilidad de herramientas digitales en microempresas según antigüedad, ubicación y sexo
(En porcentajes)



Fuente: Universidad de Panamá, *La microempresa en Panamá, 2015* (978-9962-12-180-0), Red Internacional de Investigadores en Pymes (REDIPYME), 2015.

Aunado a la información general sobre las mipymes, en Nicaragua y la República Dominicana se han elaborado reportes de situación sobre las mipymes turísticas (FUNIDES, 2019; MICM y ASONAHORES, 2018). En esta sección se analizan los hallazgos de los informes para identificar retos y oportunidades particulares de las empresas del sector. El 56% de las empresas turísticas nicaragüenses son microempresas, el 38% pequeñas y el 6% medianas. Los negocios emplean, en promedio, a siete personas de manera permanente, de las cuales tres son mujeres, y a dos personas de manera temporal. De manera similar, las microempresas representan el 62% de las empresas turísticas dominicanas.

La informalidad y semiformalidad también caracterizan a estas empresas. El 90% de las microempresas dominicanas funcionan como empresa no registrada y solo el 4% tiene número de registro nacional de contribuyentes y lleva contabilidad formal. En Nicaragua el 89% de las mipymes turísticas está inscrito en la Dirección General de Ingresos (DGI) y el 73% en el Instituto Nicaragüense de Seguridad Social (INSS). Utilizando el registro en el INSS como medida de formalidad, se observa que las empresas propiedad de mujeres muestran menores niveles de inscripción, 58%, en comparación con empresas de hombres (88%) y mixtas (82%).

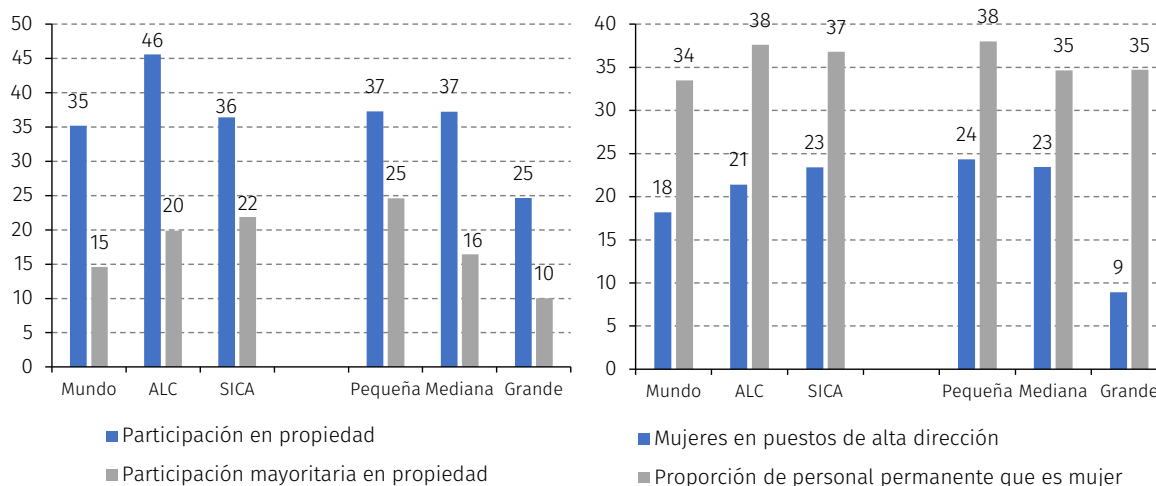
Las limitadas capacidades digitales se evidencian en ambos países y de manera similar a las mipymes en general. En la República Dominicana se menciona tanto la importancia de contar con personal capacitado en el uso de TIC de apoyo al sector turismo, como la capacidad de innovar rápidamente para responder a demandas cambiantes. En Nicaragua se observa un alto uso de redes sociales y plataformas en línea sin aprovechar los sitios web empresariales; y la publicidad turística continúa siguiendo un enfoque tradicional. Asimismo, se observa que las mujeres hacen un uso ligeramente menor de las redes sociales y plataformas en línea; y el 15% no utiliza ningún tipo de publicidad, frente al 10% de los hombres. El caso dominicano indica que, si bien las mipymes turísticas tienden a tener estructuras productivas más fuertes, generar empleos de mejor calidad y reconocer la importancia de la tecnología, enfrentan brechas digitales de acceso y uso similares a las mipymes en general.

3. Participación femenina

La participación femenina en el sector mipyme se concentra principalmente en los micronegocios (autoempleo), con un 79,8%, seguido de 15% en microempresas y 5,2% en pequeñas empresas. Las empresas que son propiedad de mujeres tienden a usar menos mano de obra y capital físico que las empresas propiedad de hombres, y a concentrarse en menos sectores (CENPROMYPE, 2013). Por ejemplo, el 51% de las microempresas dominicanas son propiedad de mujeres; sin embargo, su participación disminuye al 14% en pequeñas empresas. En contraste, los hombres son propietarios del 65% de las pequeñas empresas (Ortiz, Cabal y Mena, 2014).

Esta tendencia se repite en información del Banco Mundial, 25% de las pequeñas empresas son propiedad mayoritaria de mujeres, frente al 10% de las grandes (véase el gráfico I.4). Esto podría deberse, entre otras razones, al peso del autoempleo en las mipymes, a la búsqueda de flexibilidad para compatibilizar las labores empresariales con labores de cuidado no remuneradas y a la falta de prácticas de inclusividad en empresas de mayor tamaño. Por ejemplo, el 56% de las jefas de hogar salvadoreñas emprenden como forma de autoempleo con el doble propósito de generar ganancias en casa y balancear actividades de cuidado (CONAMYPE, 2017).

Gráfico I.4
Regiones seleccionadas: participación de las mujeres en las empresas^a



Fuente: Elaboración propia, sobre la base de Banco Mundial: Belice, Costa Rica y Panamá (2010); El Salvador, Honduras, Nicaragua y la República Dominicana (2016); Guatemala (2017).

^a Pequeña empresa, 5 a 19 trabajadores; mediana, 20 a 99 trabajadores; y grande, más de 100 trabajadores.

Finalmente, la pandemia ha evidenciado mayor riesgo de pérdida de empleo e ingresos en sectores con alta presencia de mujeres. En América Latina, el 57% de las mujeres trabaja en sectores de alto riesgo, frente al 41% de los hombres. Algunos de los sectores en mayor riesgo emplean a la mayoría de las mujeres ocupadas en la región y además se caracterizan por altas tasas de informalidad, bajas remuneraciones y bajos niveles de calificación. Específicamente, en alojamiento y alimentación se emplea al 9,2% de las mujeres de la región, el 62% del empleo total del sector. A esto se suma que solo el 26% está afiliado o cotiza al sistema de seguridad social y 32% son trabajadoras por cuenta propia. El empleo de las mujeres en turismo se concentra en las microempresas; 70% son empleadas en empresas de menos de cinco personas, que enfrentan dificultades de acceso al crédito, disponen de pocos activos y se prevé que se recuperarán de forma más lenta si no se ofrecen medidas fiscales y paquetes de estímulos para que enfrenten la crisis (CEPAL, 2021b).

D. Entorno digital

La región SICA ha avanzado de manera significativa en la cobertura y penetración de la infraestructura de telecomunicaciones. Alrededor del 85% de la población está cubierta por infraestructura 4G y el 80% de la población tiene acceso a banda ancha móvil, generalmente en modalidad prepago. Sin embargo, la penetración de la banda ancha fija en los hogares es menor y se observa mayor variabilidad entre los países de la región (Jung, 2021). Se observan altos niveles de adopción de internet móvil y uso de herramientas como redes sociales y mensajería instantánea. Sin embargo, la transformación digital de las empresas requiere que se aceleren los esfuerzos que faciliten el uso productivo de estas herramientas.

1. Banda ancha³

La cobertura de banda ancha 4G ronda el 90% en la región SICA. Sin embargo, la penetración de banda ancha móvil es menor, alrededor del 80%. Si bien la penetración es alta, la diferencia entre la cobertura y la penetración denota segmentos poblacionales que podrían tener acceso a la infraestructura de telecomunicaciones, pero no tienen mecanismos o recursos para acceder a estos servicios. Además, únicamente el 15% de las conexiones móviles son pospago, muy por detrás de América Latina (24%) y de los países miembros de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (67%). Las mayores limitaciones en uso de datos podrían conllevar a una menor generación de valor (Jung, 2021).

La brecha de penetración de banda ancha fija es mayor y pareciera no reducirse en comparación con los países desarrollados. Se puede clasificar el porcentaje de hogares conectados a internet en tres grupos: i) Guatemala, Honduras y Nicaragua, entre el 10% y el 20%; ii) Belice, El Salvador y la República Dominicana, alrededor del 30%, y iii) Costa Rica y Panamá, entre el 50% y 55%. Aunque los dos últimos se desempeñan mejor que el promedio latinoamericano, se encuentran por debajo de la región OCDE, cercana al 90%. Si se considera el acceso a fibra óptica en el hogar, la región no alcanza el 10% de los hogares, frente al 35% en la OCDE. En general, se observa que la red móvil tiende a estar más desarrollada, por lo que ha logrado una mayor penetración (Jung, 2021).

a) Velocidad de descarga

El móvil ha impulsado la penetración de banda ancha en la región. En el cuadro I.5 se compara el desempeño de la región con líderes globales y regionales; se observa un importante rezago que podría poner en riesgo el aprovechamiento del móvil para la productividad.

Cuadro I.5
Países de la región SICA y países seleccionados: velocidad promedio de banda ancha fija y móvil, 2020

Velocidad de banda ancha fija			Velocidad de banda ancha móvil		
Puesto	País	Ancho de banda (Mbps)	Puesto	País	Ancho de banda (Mbps)
1	Singapur	241,1	1	Emiratos Árabes Unidos	170,3
20	Chile	149,19	59	Uruguay	35,40
36	Panamá	99,45	73	República Dominicana	27,81
82	Costa Rica	39,04	78	Costa Rica	26,9
80	Belice	40,52	82	Guatemala	25,41
104	República Dominicana	25,99	88	Honduras	23,29
132	Honduras	18,1	95	Belice	21,09

³ Véase un análisis extensivo en el Observatorio Regional de Banda Ancha de la CEPAL.

Velocidad de banda ancha fija			Velocidad de banda ancha móvil		
Puesto	País	Ancho de banda (Mbps)	Puesto	País	Ancho de banda (Mbps)
134	Nicaragua	17,9	103	Nicaragua	19,6
135	El Salvador	16,68	109	Panamá	18,06
140	Guatemala	15,03	112	El Salvador	17,51

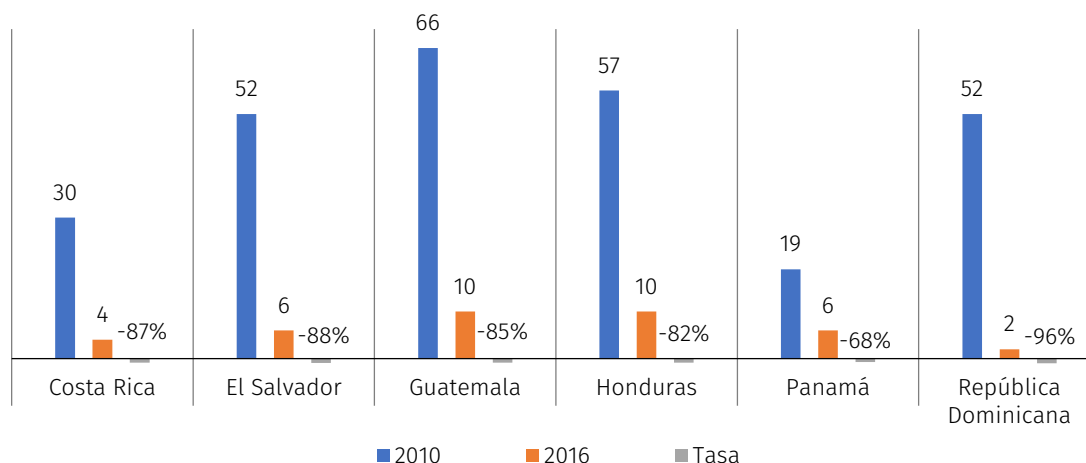
Fuente: Speed Test Global Index, 2020 [en línea] <https://www.speedtest.net/global-index>, banda ancha móvil consultada en agosto y banda ancha fija en noviembre.

Se estima que el 44% de los países de América Latina tiene una velocidad de conexión de banda ancha fija inferior a los 25 Mbps y llega al 67% en banda ancha móvil. Estas velocidades no permiten realizar actividades de alto consumo de datos (CEPAL, 2020a).

b) Costo

El incremento en la demanda del servicio de conectividad a internet por medio del servicio de banda ancha fija ha generado un impacto positivo en su costo, lo que a su vez facilita el acceso en términos económicos a los pobladores de la región SICA. En el gráfico I.5 se muestra una importante reducción de los precios entre 2010 y 2016. Destaca la República Dominicana, donde el precio se ha reducido en un 96%, pasando de 52 a 2 dólares por cada 1 mega por segundo de descarga en banda ancha fija.

Gráfico I.5
Países seleccionados de la región SICA: precio medio de 1 Mega por segundo de descarga en banda ancha fija, 2010-2016
(En dólares)



Fuente: Dialogo Regional sobre Sociedad de la Información, Indicators, 2016 [en línea] <http://dirsi.net/web/web/en/indicators>.

El desarrollo tecnológico y el incremento en la oferta de proveedores de conectividad a internet han impactado en la reducción de los precios de los servicios, pero el costo sigue siendo una de las limitaciones para adquirirlos. Algunos análisis de asequibilidad en América Latina muestran que el costo del servicio de banda ancha móvil y fija para la población del primer quintil de ingresos llega al 14% y el 12% de su ingreso, respectivamente (CEPAL, 2020a). En El Salvador este costo llega al 20% y al 15%, respectivamente, y en Costa Rica ronda el 7%. La Comisión sobre la Banda Ancha para el Desarrollo Sostenible recomienda un umbral del 2% del ingreso para clasificar un servicio de internet como asequible.

Esto se refleja en una brecha de acceso entre hogares. La información de 12 países latinoamericanos indica que el 81% de los hogares del quintil V tiene acceso a internet, en contraste con 38% del quintil I. Se cuenta con información de tres países de la región SICA: en El Salvador y la República Dominicana, alrededor del 45% de los hogares del quintil V tienen acceso, en comparación con el 4% de los hogares del quintil I en El Salvador y 11% en la República Dominicana. En Costa Rica, el 91% de los hogares del quintil V y el 58% del quintil I tienen acceso a internet (CEPAL, 2020a).

2. Conectividad rural

Las poblaciones y empresas rurales enfrentan un claro rezago de acceso a internet. Se estima que el 67% de los hogares urbanos latinoamericanos están conectados, en contraste con 23% de los hogares rurales (CEPAL, 2020a). Un estudio del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y Microsoft en siete países latinoamericanos revela que el 71% de la población urbana cuenta con servicios de conectividad significativa, en contraste con el 37% en zonas rurales, denotando una brecha de 34 puntos. El estudio propone tres clústeres de países de acuerdo con su conectividad, en los cuales se ubican los países del SICA (véase el cuadro I.6).

Cuadro I.6
América Latina y el Caribe (24 países): clústeres de conectividad significativa rural

Nivel de conectividad	Países	Caracterización
Bajo	Belice, Bolivia (Edo. Plur. de), El Salvador, Guatemala, Guyana, Honduras, Jamaica, Nicaragua, Perú y Venezuela (Rep. Bol. de)	Entre el 71% y 89% de la población rural no accede a servicios de conectividad de calidad
Medio	Argentina, Ecuador, México, Paraguay, la República Dominicana, Trinidad y Tabago y Uruguay	Entre el 64% y 71% de la población rural no accede a servicios de conectividad de calidad
Alto	Bahamas, Barbados, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica y Panamá	Entre el 53% y 62% de la población rural no accede a servicios de conectividad de calidad

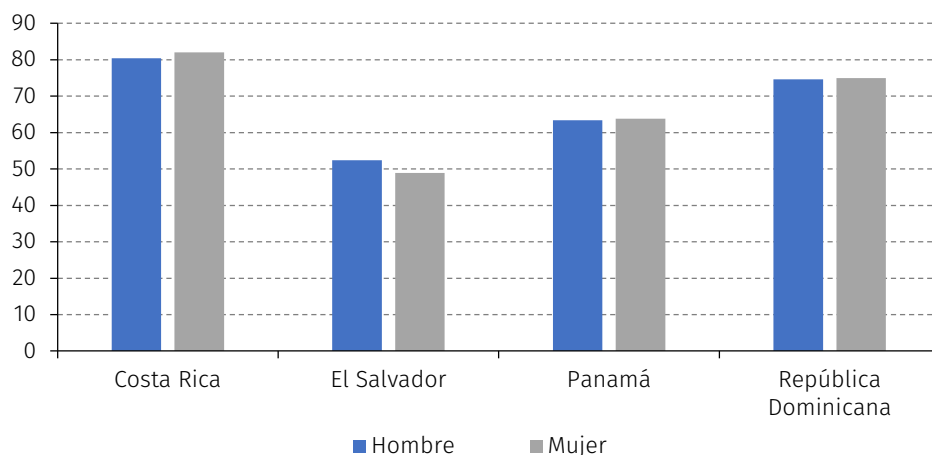
Fuente: Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura/Banco Interamericano de Desarrollo/Microsoft (IICA/BID/Microsoft), *Conectividad rural en América Latina y el Caribe, un puente al desarrollo sostenible en tiempos de pandemia*, 2020.

Los análisis disponibles resaltan una brecha de conectividad entre áreas urbanas y rurales. Debe destacarse que, más allá de la disponibilidad de infraestructura de telecomunicaciones, el costo y la calidad de los servicios son limitantes importantes en las zonas rurales. Además, existen brechas en capacidades para el aprovechamiento de las herramientas disponibles, tanto en términos de alfabetización digital como de uso del internet en la gestión del negocio y en la producción. Finalmente, pese a que la penetración móvil ha aumentado, estas conexiones podrían enfrentar dos retos: i) la calidad de las aplicaciones disponibles para móvil y la adaptabilidad de los sitios web, y ii) la preeminencia de esquemas prepago que limitan la disponibilidad de datos.

3. Género

En el mundo, el 48% de las mujeres usa internet frente al 55% de los hombres. El continente americano presenta la menor brecha, con el 77% de las mujeres y el 76% de los hombres usando internet. El análisis de la brecha de género en el uso de internet permite identificar avances en países de la región SICA que cuentan con información (véase el gráfico I.6). Tres de los cuatro países analizados exhiben una mayoría de usuarias ligeramente por encima de los hombres.

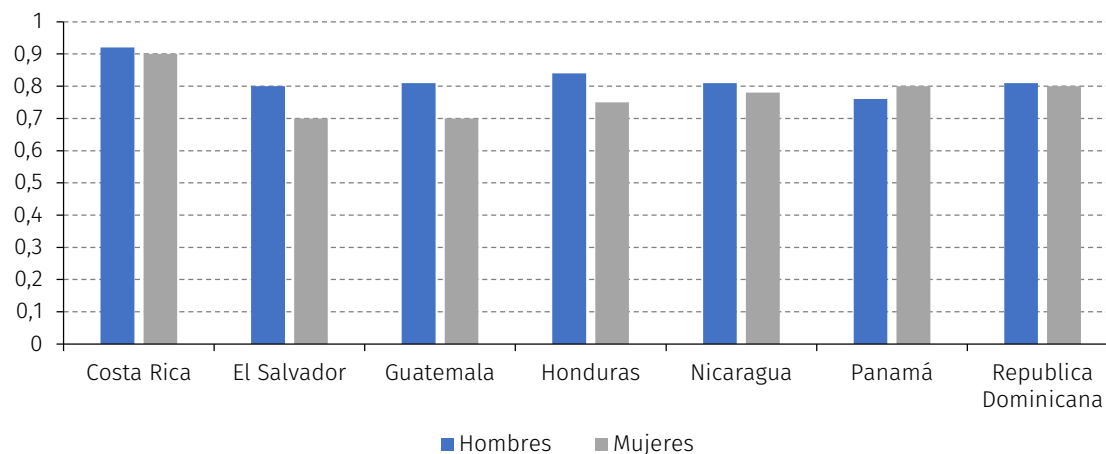
Gráfico I.6
Países seleccionados de la región SICA: acceso a internet según sexo, 2019
 (En porcentajes del total de la población)



Fuente: Unión Internacional de Telecomunicaciones, “Digital transformation and the role of enterprise architecture”, *Thematic Reports* (978-92-61-29011-5), El Salvador, Costa Rica y Panamá, 2019 y la República Dominicana, *Digital Skills Toolkit* (978-92-61-26521-2), 2018.

Asimismo, se va acortando la brecha en cuanto a la propiedad de los teléfonos móviles, con Panamá a la cabeza, y Costa Rica, Nicaragua y la República Dominicana acercándose a la paridad (véase el gráfico I.7).

Gráfico I.7
Región SICA (países seleccionados): propiedad de teléfonos móviles, hombres y mujeres, 2020
 (En porcentajes del total de propietarios)



Fuente: Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura/Banco Interamericano de Desarrollo/Microsoft (IICA/BID/Microsoft), *Conectividad rural en América Latina y el Caribe, un puente al desarrollo sostenible en tiempos de pandemia*, 2020.

4. Uso

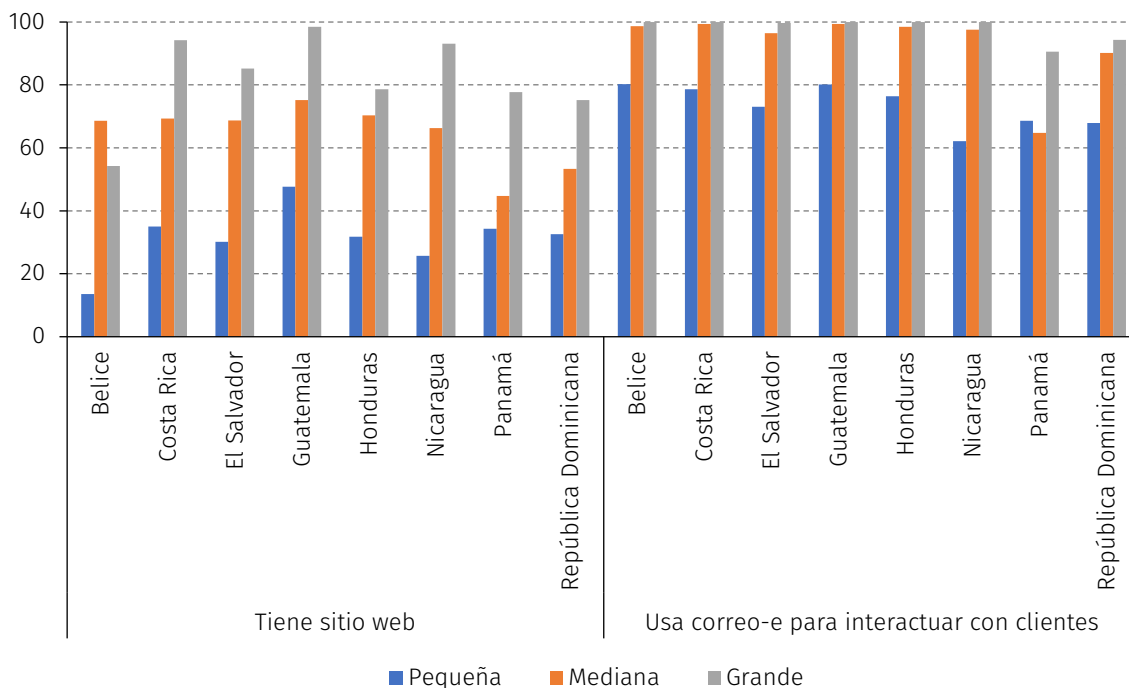
La alta penetración móvil ha permitido el uso intensivo de mensajería instantánea y redes sociales, especialmente Facebook, con una penetración del 60% en Mesoamérica. Sin embargo,

se observa que estas herramientas son utilizadas principalmente como mecanismo de conexión y comunicación, con menor adopción de usos para la producción.

El 93% de las empresas mesoamericanas reporta estar conectadas a internet, en línea con el promedio latinoamericano y de la región OCDE. Sin embargo, esto no se traduce automáticamente en aprovechamiento de las TIC para la producción. Por ejemplo, mientras que alrededor del 65% de los empleados en los países miembros de la OCDE usan computadora, solo el 35% de los mesoamericanos lo hacen y únicamente el 25% de las empresas usa internet para hacer compras (Jung, 2021).

En esta línea, una encuesta del Banco Mundial revela que, en promedio, el 43% de las empresas de la región SICA tiene sitio web y el 80% usa el correo electrónico para interactuar con sus clientes (véase el gráfico I.8). Este desempeño varía de manera importante de acuerdo con el tamaño de las empresas. La variación en el uso del correo electrónico es menor, con un 98% de las grandes, 93% de las medianas y 73% de las pequeñas. Sin embargo, aumenta en relación con el sitio web, donde el 82% de las grandes empresas tiene sitio web, frente al 31% de las pequeñas y el 65% de las medianas.

Gráfico I.8
Países de la región SICA: uso de tecnologías digitales básicas según tamaño de empresa^a
(En porcentajes)

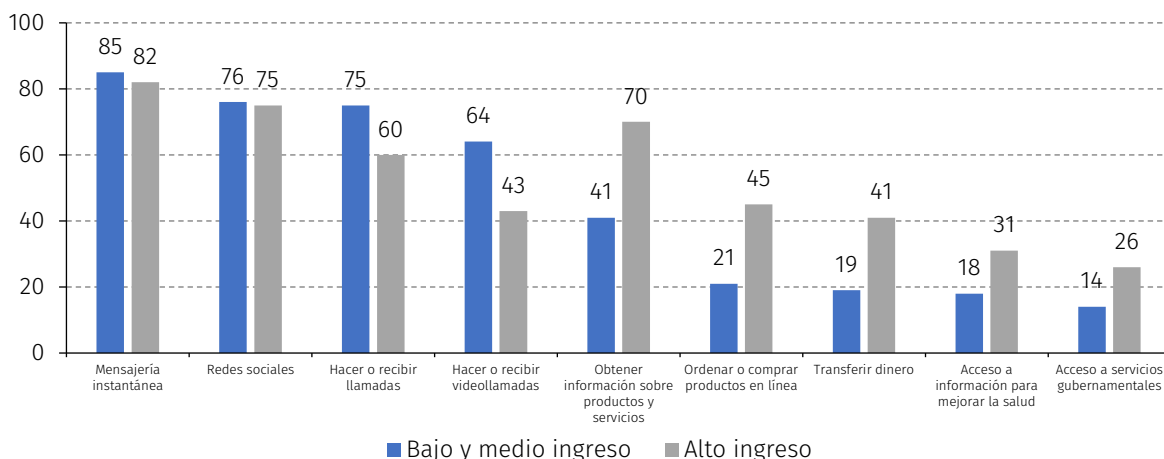


Fuente: Banco Mundial: Belice, Costa Rica y Panamá (2010); El Salvador, Honduras, Nicaragua y la República Dominicana (2016); Guatemala (2017).

^a Pequeña, 5 a 19 trabajadores; mediana, 20 a 99 trabajadores; y grande, más de 100 trabajadores.

Este perfil de uso se observa también en la población general. Un reporte de GSMA (2019) muestra los distintos tipos de usos que se hacen de las TIC en países de alto ingreso y países de ingreso bajo y medio (véase el gráfico I.9). Los países de ingreso bajo y medio aprovechan estas herramientas para la comunicación y superan el nivel de uso en países de alto ingreso. Esta tendencia se revierte cuando se consulta sobre usos productivos e informativos.

Gráfico I.9
Actividades realizadas en internet móvil según nivel de ingresos de los países, 2018
 (En porcentajes)



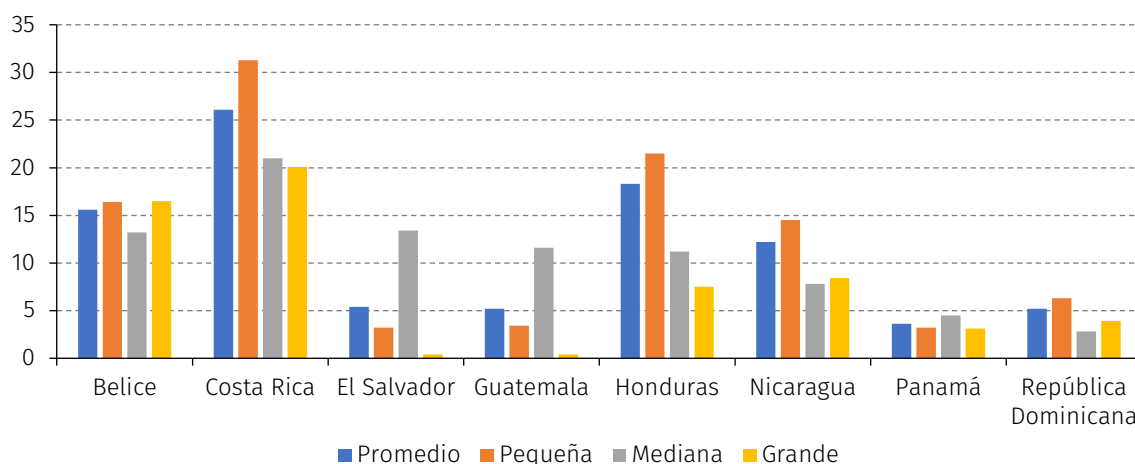
Fuente: Groupe Speciale Mobile Association (GSMA), *Connected Society: The State of Mobile Internet Connectivity 2019*, 2019.

E. Inclusión financiera

El aprovechamiento de las herramientas digitales para la producción también requiere de soporte para realizar transacciones en línea. Esta sección se enfoca en aspectos de inclusión financiera conducentes a un mayor uso de productos y servicios en línea.

El acceso al financiamiento tiende a ser uno de los principales obstáculos enfrentados por las empresas latinoamericanas. El Banco Mundial encuentra que, en América Latina y el Caribe, el acceso a financiamiento es el principal obstáculo, enfrentado por 27% de las empresas. Esta situación se repite en las empresas de la región SICA y afecta especialmente a las empresas de menor tamaño (véase el gráfico I.10).

Gráfico I.10
Países de la región SICA: acceso a financiamiento como principal obstáculo según tamaño de empresa^a
 (En porcentajes)



Fuente: Banco Mundial: Belice, Costa Rica y Panamá (2010); El Salvador, Honduras, Nicaragua y la República Dominicana (2016); Guatemala (2017).

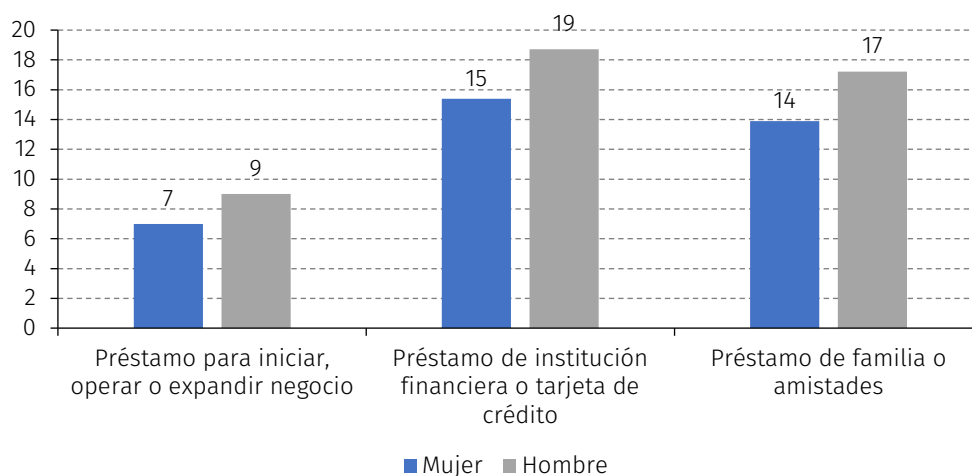
^a Pequeña, 5 a 19 trabajadores; mediana, 20 a 99 trabajadores; y grande, más de 100 trabajadores.

La información del Banco Mundial también permite confirmar la preeminencia de los recursos propios para financiar el inicio de operaciones o las operaciones de la empresa, con menor participación de las instituciones bancarias. Por ejemplo, en promedio, el 85% de las empresas de la región SICA tiene cuenta bancaria de ahorros o cheques, y el 43% cuenta con un préstamo o línea de crédito bancario. En las pequeñas empresas corresponde al 82% y al 36%, respectivamente. Sin embargo, solo el 30% de las empresas usa los bancos para financiar sus inversiones; este dato cae al 24% en pequeñas empresas. De manera similar, el 34% de las empresas acude a bancos para financiar su capital de trabajo, así como aproximadamente el 29% de las pequeñas empresas.

En general, se observa que el 66,3% del financiamiento para realizar inversiones proviene de recursos internos, frente al 21,2% financiado por bancos. Las empresas pequeñas dependen en un 69,4% de sus recursos internos y financian el 17,4% de las inversiones con recursos provenientes de bancos.

Una encuesta de inclusión financiera del Banco Mundial confirma el bajo uso de inversiones y préstamos de instituciones financieras, así como la importancia de los recursos de familiares y amistades (véase el gráfico I.11). Aunado a que el uso general es muy bajo, las mujeres tienden a acceder a estos productos en menor proporción que los hombres.

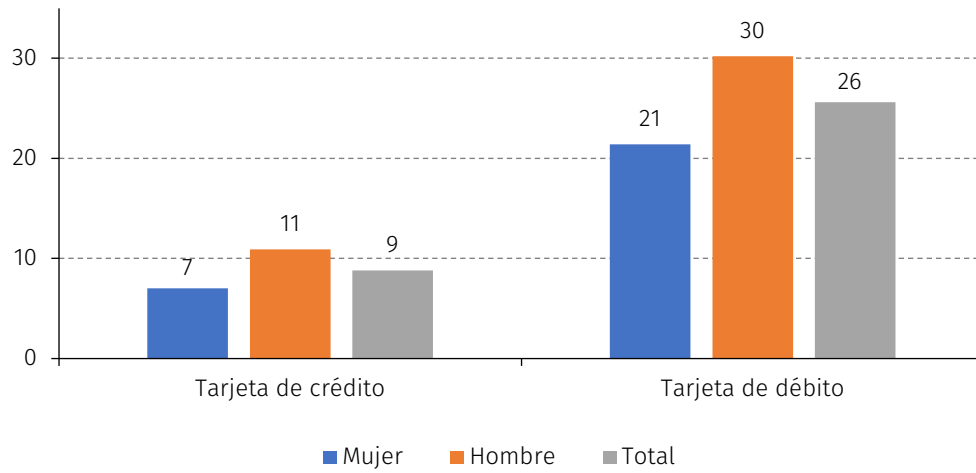
Gráfico I.11
Países de la región SICA: uso de opciones de financiamiento según sexo, 2017
(En porcentajes de la población mayor de 15 años)



Fuente: Elaboración propia, sobre la base de Banco Mundial, Base de datos de inclusión financiera global [base de datos en línea] <https://databank.bancomundial.org/Financial-Inclusion/id/7e9e6e6>.

Nota: Los datos para Belice corresponden a 2014.

Esta tendencia se mantiene en áreas como tenencia de tarjetas de débito y crédito (véase el gráfico I.12). Además, se observa una brecha rural que tiene efectos directos sobre la capacidad de digitalización de las mipymes turísticas ubicadas en estas zonas. La disponibilidad de cuentas de dinero móvil es del 5,4% para hombres y 2,4% para mujeres, en la zona rural es de 3,7%, debajo del promedio total de 3,9%. El dinero móvil es especialmente importante en zonas rurales, donde la alta penetración móvil podría permitir acceso a productos financieros modernos y participar en el comercio electrónico.

Gráfico I.12**Países de la región SICA: tenencia de tarjetas de crédito y débito según sexo, 2017***(En porcentajes)*

Fuente: Elaboración propia, sobre la base de Banco Mundial, Base de datos de inclusión financiera global [base de datos en línea] <https://databank.bancomundial.org/Financial-Inclusion/id/7e9e6e6>.

Nota: Los datos para Belice corresponden a 2014.

Capítulo II

La transformación del turismo

A. Introducción

En el capítulo I se muestra el panorama de las mipymes de la región SICA y sus habilidades para llevar adelante procesos de transformación digital. En general, se observa una mayoría de microempresas con un peso importante de autoempleo, empleo familiar y empleo de subsistencia. Estas condiciones dificultan la óptima gestión empresarial, así como la capacidad de relacionarse con clientes y responder a demandas cambiantes. La alta carga de labores, a las que se suman las labores de cuidado no remunerado, limita el tiempo y recursos disponibles para aprender e innovar servicios y productos. Asimismo, la brecha digital existente entre mipymes y grandes empresas, y entre empresas ubicadas en zonas rurales y urbanas, profundiza las dificultades de transformación de las mipymes turísticas, muchas de las cuales se ubican en zonas alejadas. Aparte de la brecha en calidad y cobertura de infraestructura de telecomunicaciones, las mipymes también enfrentan dificultad para cubrir los costos de equipos y servicios, tales como mercadeo digital, analítica de datos y gestión de clientes.

Pese a estas dificultades, el turismo participa de manera importante en el desarrollo nacional y local de los países de la región SICA. Por una parte, la mayoría de los proveedores de bienes y servicios turísticos son mipymes que brindan empleo a mujeres y jóvenes. Por otra parte, se ha convertido en motor de desarrollo en zonas rurales y costeras, que acumulan la mayoría de los atractivos turísticos de la región. Además, es un sector innovador y motivado a adoptar herramientas tecnológicas de manera temprana. Desafortunadamente, se cuenta con poca información que caracterice los principales avances y retos que enfrentan las mipymes turísticas en general, así como en su proceso de transformación digital. En este capítulo se analiza el turismo en la región SICA y se identifican las principales

tendencias en el turismo receptor, tanto antes de la pandemia como aquellas que se han acelerado durante la emergencia.

B. El sector turismo en Centroamérica y la República Dominicana⁴

La región SICA tiene una oferta turística basada fundamentalmente en dos pilares: el turismo de herencia cultural (cultura autóctona, riqueza arqueológica y ruinas antiguas de la cultura mesoamericana, así como ciudades coloniales de la América española) y destinos turísticos de playa y selva tropical.

1. Principales indicadores

La región SICA recibió 17,4 millones de turistas internacionales en 2019, cifra que representó el 1,2% de la llegada de turistas a nivel mundial. La República Dominicana es el país de la subregión que registró el mayor número de llegadas (6,4 millones), seguido de Costa Rica (3,1 millones), El Salvador, Guatemala y Panamá (1,8 millones), Nicaragua (1,3 millones), Honduras (0,7 millones) y Belice (0,5 millones). Se generaron 20.000 millones de dólares de ingresos por turismo internacional, la República Dominicana recibió el 37,5%, seguido por Panamá (22,5%), Costa Rica (20%), El Salvador (6,5%), Guatemala (6%), Honduras, Nicaragua y Panamá (2,5% cada uno).

El gasto promedio del turista que visita la región es de 1.078,8 dólares. Panamá registra el mayor gasto por turista, con 2.580 dólares. En Costa Rica un turista gasta en promedio 1.280 dólares, en la República Dominicana 1.160 dólares y en Belice 1.010 dólares. El Salvador, Guatemala y Honduras registran un gasto por turista en el rango que va de los 700 dólares a los 760 dólares, mientras que el gasto realizado por los turistas que visitan Nicaragua es de 400 dólares en promedio.

Las exportaciones generadas por el turismo internacional⁵ del conjunto de países que conforman la región SICA ascendieron a 23.200 millones de dólares. La República Dominicana y Panamá registraron cifras mayores a los 7.000 millones de dólares, mientras que Honduras, Nicaragua y Belice registraron las menores exportaciones con cifras en torno a los 500 millones de dólares. Las exportaciones generadas por el turismo internacional representan el 45% del total de las exportaciones que realiza Belice, el 36% en la República Dominicana, el 28% en Panamá, el 19% en Costa Rica, el 18% en El Salvador, el 8% en Guatemala, el 6% en Nicaragua y el 5% en Honduras. El producto interno bruto (PIB) del sector viajes y turismo como porcentaje del PIB total es significativo en Belice, donde alcanza el 37,2%. Le siguen la República Dominicana (16,3%), Panamá (13,6%), Costa Rica (12%), Honduras (11,7%), El Salvador (11%), Nicaragua (10,1%) y Guatemala (6,2%) (véase el cuadro II.1).

En el caso de los países del SICA el sector turismo es de gran importancia para generar empleos. En Belice este sector genera el 39,3% del empleo total del país, en la República Dominicana el 17,3%, en Panamá el 14,7%, en Honduras el 12,2%, en Costa Rica el 11,7%, en El Salvador el 11,6%, en Nicaragua el 10,4% y en Guatemala el 11,7%. Asimismo, el sector turismo es clave en la generación de empleo para las mujeres pues ofrece horarios de trabajo flexible y empleos a tiempo parcial. En los países del SICA⁶ las mujeres representan, en promedio, el 61,1% del personal ocupado en actividades de alojamiento y alimentación, aunque se debe apuntar que el empleo de las mujeres se caracteriza por ser de bajo nivel y mala

⁴ Sección elaborada por Jennifer Alvarado, Asistente de Investigación de la Unidad de Comercio Internacional e Industria de la sede subregional de la CEPAL en México.

⁵ De acuerdo con la Organización Mundial de Turismo, los ingresos por exportaciones del turismo internacional se componen de viajes (ingresos en destinos) y por ingresos por transporte de pasajeros.

⁶ Información disponible para Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras Nicaragua y la República Dominicana.

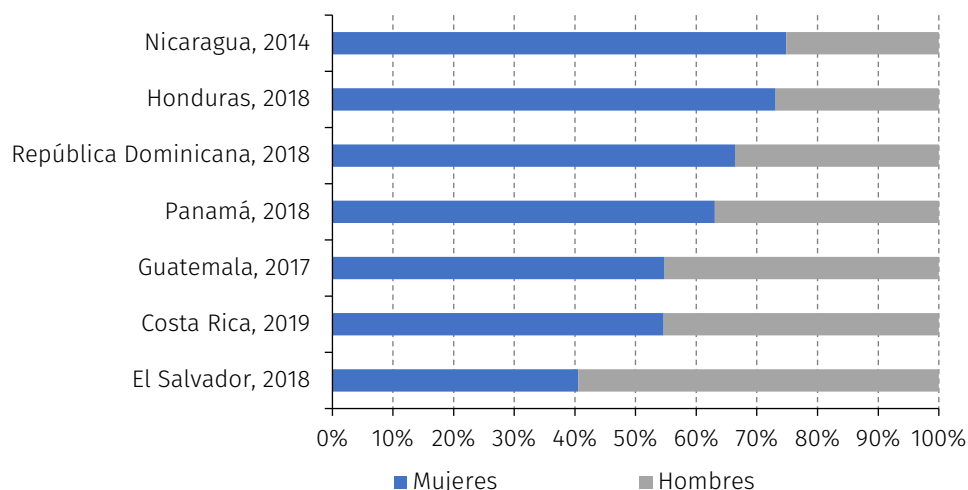
remuneración (CEPAL, 2020c). Como se puede observar en el gráfico II.1, en todos los países, a excepción de El Salvador, la participación de la mujer es predominante en la estructura de empleo en el sector de alojamiento y alimentación.

Cuadro II.1
Países de la región SICA: principales indicadores del sector turismo, 2019

País	Llegadas internacionales de turistas (en millones)	Ingresos por turismo internacional (en miles de millones de dólares)	Gasto por turista (en dólares)	PIB viajes y turismo (en porcentajes del PIB total)	Empleo (en porcentajes del empleo total)	Exportaciones del turismo internacional (en miles de millones de dólares)	Turismo como porcentaje de las exportaciones (en porcentajes)
Belice	0,5	0,5	1 010	37,2	39,3	0,5	45
Costa Rica	3,1	4	1 280	12	11,7	4,1	19
El Salvador	1,8	1,3	740	11	11,6	1,7	18
Guatemala	1,8	1,2	700	6,2	6,5	1,2	8
Honduras	0,7	0,5	760	11,7	12,2	0,6	5
Nicaragua	1,3	0,5	400	10,1	10,4	0,5	6
Panamá	1,8	4,5	2 580	13,6	14,7	7,1	28
República Dominicana	6,4	7,5	1 160	16,3	17,3	7,5	36

Fuente: Elaboración propia, sobre la base de UNWTO Tourism Dashboard, Country Profile-Inbound Tourism [en línea] <https://www.unwto.org/country-profile-inbound-tourism> y World Travel Tourism Council, Economic Impact Reports [en línea] <https://wtcc.org/Research/Economic-Impact>.

Gráfico II.1
Países seleccionados de la región SICA: estructura de la población ocupada en el sector de alojamiento y alimentación, por sexo, último año disponible
(En porcentajes)



Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), "Medidas de recuperación del sector turístico en América Latina y el Caribe: una oportunidad para promover la sostenibilidad y la resiliencia", Informes COVID-19, Santiago de Chile, 2020c.

Dada la importancia del sector turismo en la economía de los países del SICA y la preponderancia de los turistas en las llegadas internacionales de los países (con excepción de Belice y Honduras), en el siguiente apartado se realiza una caracterización del turista que arriba a cada uno de los países que cuentan con información disponible con el propósito de

conocer su perfil y los principales motivos para realizar su visita. Esta información es importante para la caracterización de las mipymes turísticas en cada país que se realizará en los siguientes capítulos del documento.

2. Perfil del turista

La región SICA se compone de países que dependen principalmente de la llegada de turistas extrarregionales como Belice, Costa Rica y la República Dominicana, y de países donde el turismo intracentroamericano prima, tales como El Salvador, Guatemala y Nicaragua. La mayoría de los turistas extrarregionales provienen de América del Norte, especialmente de los Estados Unidos, seguidos de Europa. Se observa que prácticamente todos los turistas visitan los países por razones de vacaciones, recreo y ocio, así como para visitar a familiares y amistades. Las visitas por lazos personales probablemente resulten en perfiles de consumo distintos al de turistas extrarregionales. Estos perfiles llaman a considerar los intereses de estos grupos y cómo ofrecer productos innovadores a personas que visitan frecuentemente.

La principal razón para seleccionar los destinos de la región SICA es la recomendación de familiares y amistades, y le sigue el uso de internet y visita a sitios web. A diferencia del resto de la región, en la República Dominicana las agencias de viaje también juegan un papel importante en dar a conocer al país, especialmente en Europa. El turista promedio que visita la región tiene entre 24 y 45 años y tiende a hospedarse en hoteles o con familiares, dependiendo del propósito de su visita.

Las principales formas de organizar el viaje son por cuenta propia y mediante agencias o paquetes turísticos en menor medida. Por ejemplo, el 78% de los turistas que llegaron a Costa Rica hicieron su propia planificación del viaje, lo mismo que el 80% de quienes llegaron a El Salvador, el 98% a Guatemala y el 99% a Nicaragua. Las principales actividades realizadas por los turistas se vinculan con los tipos de turismo de sol y mar, aventura, ecoturismo y cultural (véase el cuadro II.2). También se observa el crecimiento del turismo rural, así como nichos como el turismo médico o el turismo educativo.

Cuadro II.2
Región SICA: principales actividades turísticas realizadas por los visitantes

Tipo de turismo	Motivación	Actividades realizadas o sitios visitados en la región
Aventura	Tiende a asociarse con una actividad física, el intercambio cultural, la interacción y la cercanía con la naturaleza. Puede implicar algún tipo de riesgo real o percibido y puede requerir un esfuerzo físico o mental significativo.	Surf Espeleología Tubing Kayak
Cultural	Aprender, descubrir, experimentar y consumir los atractivos/productos culturales, materiales e inmateriales, de un destino turístico.	Sitios arqueológicos Museos Mercados Pueblos
Ecoturismo	Observar, aprender, descubrir, experimentar y apreciar la diversidad biológica y cultural, con una actitud responsable, para proteger la integridad del ecosistema y fomentar el bienestar de la comunidad local.	Senderismo Parques nacionales Volcanes
Costero	Actividades turísticas que tienen su base en tierra costera a orillas de un mar, un lago o un río.	Disfrute de playas Actividades acuáticas Pesca

Fuente: Elaboración propia, sobre la base de Organización Mundial del Turismo (OMT), *Definiciones de turismo de la OMT*, Madrid, 2019a.

En resumen, se observa que las actividades de sol y playa preponderan, pero existe un interés por actividades relacionadas con el turismo ecológico, principalmente en Costa Rica, área en la que las mipymes tienen una gran oportunidad de posicionamiento dadas las características de este tipo de turismo. Otro aspecto importante es que el mayor porcentaje de turistas indicó que organiza el viaje por cuenta propia y en la mayoría de los casos utiliza los buscadores de internet, por lo que la digitalización de las mipymes turísticas es fundamental para tener visibilidad ante esta demanda de servicios. Así, es necesario empatar las necesidades de visitantes extrarregionales de países desarrollados con alta penetración de las TIC y uso frecuente de plataformas digitales y sociales para realizar compras y planificar viajes, con las capacidades digitales de las mipymes, especialmente las ubicadas en zonas rurales, donde parecieran ubicarse muchos de los atractivos de la región.

3. Efectos e impactos de la pandemia por COVID-19 en el sector turismo⁷

La CEPAL realizó la estimación de los efectos e impactos de la pandemia COVID-19 en el sector turismo receptor de los países de la región SICA utilizando la metodología para la evaluación de desastres (DaLA, por sus siglas en inglés). Dada la naturaleza de las actividades que engloba el sector turismo (viajes, entretenimiento, restaurantes, compras, entre otras), las restricciones a la movilidad y al contacto personal para mitigar la propagación del virus han tenido un fuerte impacto en el sector.

En la estimación de las pérdidas se comparan dos situaciones. La primera (línea de base) refleja lo que hubiera ocurrido sin la pandemia por COVID-19 y la segunda refleja la situación tras la pandemia. Para ello, se construyeron tres escenarios con supuestos en cuanto a la fecha de desarrollo y masificación de una vacuna efectiva en la inmunización contra el virus⁸. En cada escenario se toman en cuenta cuatro elementos: i) el cierre generalizado de las fronteras; ii) la caída en la actividad económica en los países de origen de los turistas que visitan los países; iii) la reticencia de los turistas a viajar en el contexto actual, y iv) la potencial caída de los ingresos. Además, con base en las pérdidas se estimaron los impactos en el PIB, remuneraciones, excedentes de explotación, ingreso mixto y pérdida potencial de puestos de trabajo para los países con la información requerida disponible.

En el cuadro II.3 se presenta la compilación de los impactos de la pandemia por COVID-19 en el sector turismo de los países de la región SICA en 2020. La estimación se realizó para los ingresos, el PIB del sector turismo, las remuneraciones de empleados y obreros, el excedente de explotación, el ingreso mixto y el empleo.

Cuadro II.3

Países de la región SICA: estimación de impactos de la pandemia por COVID-19 en el sector turismo, 2020

País	Ingresos esperados sin pandemia (en millones de dólares)	Pérdidas ingresos en el sector turismo (en millones de dólares)	Impactos en el PIB sector turismo (variación porcentual)	Impactos en las remuneraciones de empleado y obreros (en porcentajes del PIB)	Impactos en el excedente de explotación (en porcentajes del PIB)	Impactos en el ingreso mixto (en porcentajes del PIB)	Pérdida de empleo (en porcentajes de la población ocupada total)
Belice	583	445					
Costa Rica	3 900	2 933	-2	-0,9	-1	-0,2	-2
El Salvador	1 395	1 104	-1,6	-0,5	-0,6	-0,4	-2,7
Guatemala	1 584	1 193	-0,7	-0,19	-0,17	-0,24	-0,6
Honduras	813	626	-0,9	-0,6	-0,5	-0,2	-0,8

⁷ Sección basada en la publicación CEPAL (2021a).

⁸ Escenario 1: vacuna en marzo de 2021. Escenario 2: vacuna en marzo de 2022. Escenario 3: sin vacuna.

País	Ingresos esperados sin pandemia (en millones de dólares)	Pérdidas ingresos en el sector turismo (en millones de dólares)	Impactos en el PIB sector turismo (variación porcentual)	Impactos en las remuneraciones de empleado y obreros (en porcentajes del PIB)	Impactos en el excedente de explotación (en porcentajes del PIB)	Impactos en el ingreso mixto (en porcentajes del PIB)	Pérdida de empleo (en porcentajes de la población ocupada total)
Nicaragua	338	230	-0,7	-0,37	-0,22	-0,17	
Panamá	5 449	4 289	-2,3	-0,7	-1,5	-0,4	-1,3
República Dominicana	7 819 ^a	6 033	-4	-1,9	-1,6	-1,3	-5

Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), *Evaluación de los efectos e impactos de la pandemia por COVID-19 sobre el turismo en América Latina y el Caribe: aplicación de la metodología para la evaluación de desastres (DaLA)* (LC/TS.2020/162), Santiago de Chile, 2021a.

^a Corresponde a ingresos por turismo percibidos en 2019.

Las pérdidas estimadas para los ocho países de la región SICA ascienden a aproximadamente 16,900 millones de dólares. La República Dominicana, Panamá y Costa Rica tendrán el mayor impacto nominal, situación que se replica en los otros indicadores. La proyección de pérdidas representa en promedio el 76% de los ingresos esperados si no se hubiese presentado la pandemia. En este contexto, resulta pertinente analizar e implementar estrategias de mitigación de los efectos adversos tanto económicos como sociales de la pandemia en el turismo, dentro de las cuales se encuentra la digitalización de las mipymes turísticas. Su digitalización no solo contribuye a cerrar la brecha digital que separa a las mipymes de la región SICA de empresas más grandes o mipymes de otras regiones, sino que les permite acercarse a las cambiantes necesidades de los viajantes y a las tendencias del turismo.

C. Tendencias

Las tendencias del turismo antes de la pandemia ya apuntaban hacia la digitalización y la sostenibilidad, guiadas por el perfil de viajeros de las generaciones *millennial* o Y y *centennial* o Z⁹.

1. Tendencias prepandemia

a) Perfil del turista

La reducción en los costos ha impulsado a un creciente número de viajeros a explorar, especialmente de la clase media. Por su parte, el envejecimiento poblacional ha empujado un turismo especializado que muestra alto rendimiento y crecimiento, pero que demanda infraestructura accesible y experiencias multigeneracionales. Por ejemplo, TripAdvisor (2019) encontró que las experiencias para familias fueron las que tuvieron mayor crecimiento en 2019, con 204%. Los *millennials* y generación Z representan el 20% de los viajes internacionales, pero serán el grueso del turismo en 2040. Esta generación creció con internet y es ávida usuaria de tecnología, por lo que tiene permanente acceso a información, demanda respuestas rápidas y satisfactorias sin intermediarios. Tienden a realizar viajes frecuentes (más de cuatro por año) pero cortos, y buscan experiencias únicas, personalizadas y sostenibles.

⁹ La generación *millennial* o Y se compone de personas nacidas entre 1980 y 1995 y la generación *centennial* o Z se compone de personas nacidas entre 1996 y 2010. Los rangos de referencia podrían variar levemente según la fuente.

b) Experiencias locales

La hiperconexión y el sobreturismo han inclinado a los turistas a buscar autenticidad, experiencias únicas y contacto con las comunidades locales. Una encuesta de Booking (2019a) encontró que el 60% de las personas utilizaría una aplicación o sitio web que le presente destinos donde el turismo podría tener un impacto positivo en la comunidad y el 68% quiere que su dinero regrese a la comunidad anfitriona (Booking, 2019b). El 89% de las personas encuestadas por TripAdvisor (2018) indicó que ver nuevos lugares y culturas que no había experimentado antes es importante cuando viaja. En este sentido, el 34% eligió su último destino para experimentar la cultura, la sociedad y a las personas. De manera similar, Booking (2019b) encontró que el 72% de las personas busca experiencias auténticas y representativas de la cultura local.

c) Sostenibilidad

El turismo genera alrededor del 5% de las emisiones de gases de efecto invernadero en el mundo. Asimismo, puede causar conflictos socioambientales por acceso a agua, tenencia y uso de suelos, y otros efectos sobre las comunidades receptoras. Sin embargo, también juega un papel importante en establecer un balance entre el uso de recursos y su protección. Tiene el potencial de contribuir a una transición hacia energía eficiente y renovable, y su vínculo con el sector agropecuario es innegable: se producen unos 200 millones de comidas por día. Estos vínculos son cada vez más favorecidos por una nueva generación de viajeros conscientes que revalorizan productos locales y descubren nuevos destinos (OCDE, 2018). De acuerdo con Booking (2019a), el 54% de los viajeros quiere contribuir a disminuir el sobreturismo y el 51% cambiaría su destino original a uno menos conocido si eso reduce su impacto ambiental.

Otro estudio sobre sostenibilidad revela que, si bien se reconoce la importancia de viajar sosteniblemente, los viajeros tienen dificultades para implementar estas acciones en su viaje. El 72% de las personas encuestadas cree que debemos actuar ahora y hacer viajes sostenibles y el 56% usaría alternativas para compensar su huella de carbono. Asimismo, el 62% se sentiría mejor sabiendo que se hospeda en un lugar sostenible, por lo que el 70% elegiría un alojamiento ecoamigable aunque no lo estuviera buscando y el 73% quiere hospedarse en un lugar ecoamigable o verde al menos una vez en el próximo año. Sin embargo, el 72% no sabe de la existencia de certificaciones de sostenibilidad y el 46% reconoce que es más difícil tomar decisiones sostenibles durante sus vacaciones que en su día a día en casa (Booking, 2019a). Por lo tanto, las empresas turísticas tienen el gran potencial de ofrecer productos y servicios que faciliten a los turistas tomar decisiones sostenibles.

d) Tecnología y servicios digitales

La ubicuidad del internet y de las herramientas de la revolución digital han logrado que viajar sea cada vez más barato, eficiente y accesible. También permiten a los prestadores de servicios conocer mejor a sus usuarios, realizar proyecciones de comportamiento y predecir demanda. Por otra parte, los usuarios demandan respuestas a su medida e inmediatas y empujan a las empresas a probar nuevos campos, como la creación de contenidos transmedia y el uso de redes sociales.

Aun entre tantas herramientas y opciones, surge la necesidad por desconectarse, lo que causa una tensión entre autenticidad e hiperconexión; la tecnología puede contribuir a hiperpersonalizar estas experiencias. Por ejemplo, el 46% de los usuarios de Booking usaría una aplicación que le permita explorar y reservar actividades de manera rápida, fácil y en tiempo real mientras viaja, y el 44% planea usar una aplicación para planificar sus actividades y tener su información centralizada (Booking, 2019a).

Pese a que estas generaciones realizan sus transacciones en internet, aprovechan las redes sociales para obtener reseñas y comentarios sobre el producto o servicio que planean adquirir. La importancia de las recomendaciones boca a boca cobra especial relevancia ante las reseñas que los potenciales viajeros pueden obtener en las redes sociales, sitios de reserva y plataformas de reseña. Por ejemplo, una encuesta de TripAdvisor (2018) revela que el 86% de los viajeros no reserva su alojamiento sin haber leído reseñas.

En resumen, la tecnología tiene dos efectos directos en la experiencia del visitante. Por una parte, facilita la estadía mediante aplicaciones, mapas y pagos electrónicos. También se ajusta la comodidad mediante juguetes electrónicos y el internet de las cosas. Por otra parte, se ofrecen servicios personalizados y en tiempo real, tales como conserjes virtuales, disponibilidad de contenido transmedia y creación de actividades personalizadas.

e) Movilidad

Se espera que el tráfico aéreo de turistas crezca de 3.800 millones en 2016 a 7.200 millones en 2035. Este crecimiento demanda modernizar los procesos e infraestructura del sector. Por ejemplo, las visas de entrada son descritas como una de las mayores ineficiencias burocráticas para los viajeros. Igualmente, se llama a profundizar las oportunidades de transporte comodal, aprovechando espacios terrestres, ferroviarios y fluviales. Esto tiene el doble propósito de reducir emisiones y conectar destinos turísticos nacionales e intrarregionales. Asimismo, generaría redundancia ante los efectos de desastres y del cambio climático al reducir la cantidad de viajes y horas perdidas.

2. Reconfiguración de tendencias

Durante la pandemia por COVID-19 es posible observar que estas tendencias se mantienen, pero se reconfiguran ante la particular aceleración de la transformación digital. Es decir, la columna central de estos cambios radica en la digitalización. Además, se suman algunos requerimientos vinculados directamente con el control del contagio del COVID-19, tales como higiene, flexibilidad en las reservaciones, y requerimientos de distanciamiento. Si bien estas medidas se relacionan con la coyuntura, es posible que algunas se mantengan tras la pandemia.

a) Todo digital

La personalización de experiencias es primordial y basada en el uso intensivo de la cantidad de datos disponibles sobre los usuarios. Es más, el 59% de los viajeros encuestados quiere que la tecnología le ofrezca comodines y sorpresas que representen algo completamente nuevo (Booking, 2019a). Más allá de la experiencia en el destino, la experiencia del cliente en cada establecimiento debe ser sin complicaciones.

El aprovechamiento de datos pasa por la creación de contenidos que atraigan a potenciales visitantes y servicios que continúen generando datos durante la estadía. Las redes sociales y sitios web empresariales brindan información sobre el comportamiento y preferencias de los visitantes para alimentar sistemas de mercadeo digital, análisis de datos e inteligencia artificial. Las TIC también son parte de la comercialización de los destinos y cobran importancia las experiencias ofrecidas mediante realidad virtual y realidad aumentada. Finalmente, son parte de la experiencia del visitante en el establecimiento, de manera que transacciones sin contacto (*contactless pay*), conserjes virtuales y espacios inteligentes facilitados por el internet de las cosas (IoT) brindan comodidad y experiencias sin contratiempos.

El móvil es la principal herramienta facilitadora, tanto para el sector empresarial turístico como para los turistas. Por una parte, su alta penetración en la región SICA facilita la presencia digital de las mipymes turísticas y les permite establecer canales de comunicación con sus clientes. Por otra parte, los turistas se encuentran hiperconectados y requieren respuesta de

sus proveedores. Expedia (2017) encontró que el 73% de las personas usan su móvil durante el viaje, cifra que llega al 78% en la generación Z.

b) Encadenamiento

La búsqueda de experiencias locales y el crecimiento de los viajes multigeneracionales ya indicaban la transición hacia destinos completos que provean una experiencia consistente. Booking (2019a) encontró que el 62% de los viajeros encuestados escogería un destino que ofrece todas sus actividades preferidas para ahorrar tiempos de viaje.

Durante la pandemia se ha evidenciado la importancia de la certidumbre y la conveniencia, así como la hiperlocalización de cadenas de suministro. Estas mismas características se trasladan al sector turismo y se evidencian en elementos que toman peso a la hora de seleccionar un destino, tales como facilidad para reservar, flexibilidad para cancelar, certificaciones de higiene, cercanía o búsqueda de establecimientos de salud de calidad en caso de emergencia. Se denota el potencial de crear rutas o circuitos turísticos con TIC que faciliten la travesía, así como la creación de rutas a la medida para cada persona o grupo.

Esta tendencia apunta hacia el encadenamiento a todo nivel: institucional, empresarial e intersectorial. La gestión del destino permitiría realzar las fortalezas del lugar y aprovechar las debilidades en la mejora y diseño de la experiencia. Por ejemplo, la incorporación de la limitada conectividad terrestre hacia algunos sitios podría ser parte de la aventura para llegar al destino. Booking encontró que el 61% de los viajeros tomaría una ruta más larga para experimentar más del viaje y al 57% no le molesta tardar más en llegar a su destino si lo hace usando un modo de transporte no convencional (Booking, 2019a). La limitada conexión a internet también es aprovechada por alojamientos que ofrecen experiencias desconectadas o exóticas.

La articulación institucional busca una gestión integral de los destinos turísticos con la focalización a nivel territorial que permiten los datos disponibles, tanto públicos como gubernamentales y privados. Esta gestión busca la convergencia entre la comunidad y sus atractivos y la creación de condiciones habilitadoras (educación, salud, movilidad, sanidad, electricidad y telecomunicaciones). La asociación turística empresarial facilita la creación de un destino que ofrezca todo lo que los visitantes buscan, a la vez que podría crear economías de escala y nuevos servicios o productos turísticos mediante la innovación colectiva.

El encadenamiento intersectorial ofrece un enorme potencial, tanto para innovar la experiencia en el destino, como para establecer nuevos mecanismos de comunicación con los visitantes. Los sectores agropecuario, gastronómico y digital se posicionan como los principales socios. Por una parte, la búsqueda de experiencias locales y sostenibles conduce a la valorización de la gastronomía local y al uso de ingredientes frescos y de temporada. Por su parte, el aprovechamiento de las herramientas que brindan sectores como *gaming* o *fintech* permite el acercamiento con los clientes, mejora las transacciones y crea fidelidad.

c) Destinos naturales y locales

Las tendencias previas ya apuntaban hacia un turismo más lento, natural y sostenible, y a la valorización de las experiencias locales. Pese a que la tendencia se mantiene, lo hace por diferentes razones vinculadas con la pandemia. Por una parte, el confinamiento ha tenido un doble efecto en términos de nuestra relación con la naturaleza. Largos períodos de encierro hacen que las personas busquen realizar actividades al aire libre, salir de las ciudades y buscar espacios abiertos. Además, ha aumentado la sensibilización sobre el impacto de la actividad humana en los sistemas naturales. Por otra parte, las familias también intentan reunirse tras períodos apartados y buscan destinos multigeneracionales donde se proteja la salud de las personas más vulnerables de la familia.

Las medidas de distanciamiento también han tenido efectos sobre los hábitos de viaje, tanto por la capacidad de aforo de los establecimientos, como por la ansiedad ante la posibilidad de contagio. Se espera que el turismo en ciudades disminuya y que el de áreas naturales, rurales o aisladas aumente. Finalmente, el cierre de fronteras y la incertidumbre han paralizado los viajes internacionales, por lo que el turismo local ha crecido. Así, el turista local y la creación de nuevos circuitos y productos turísticos ganan peso e importancia. Pese a que esta tendencia podría cambiar tras la pandemia, es recomendable aprovechar el ímpetu para consolidar hábitos de consumo e identificar destinos que puedan ser sostenidos con el turismo nacional.

Pese a la reducción del turismo receptor y la lenta recuperación esperada, se observa el incremento de trabajadores remotos y nómadas digitales que buscan realizar turismo por largos períodos y trabajar durante su estadía. Se estima que en los Estados Unidos y Europa, el 40% de los trabajadores puede trabajar desde su hogar (CEPAL, 2020a) y durante la pandemia muchas empresas de base tecnológica han movido a su personal al trabajo remoto permanente. Principalmente los países europeos y caribeños ofrecen visas especiales para trabajadores remotos y nómadas digitales. Se observa poco avance en la región SICA para ofrecer opciones para el turismo de larga estadía, a lo que se suman requerimientos de seguro médico y de hospedaje en caso de enfermedad que podrían disuadir a potenciales turistas de este perfil.

d) Seguridad y confianza

Se observa la importancia general de la seguridad y protección en distintos momentos del viaje. Prima la seguridad física personal, tanto en el destino como en el tránsito hacia el destino. Esto es especialmente importante ante el crecimiento del turismo rural y la movilización hacia áreas alejadas o desoladas. Asimismo, debe protegerse a las mujeres, especialmente ante el aumento de las viajeras solas.

La incidencia del cambio climático y los desastres también recuerdan la necesidad de contar con planes de atención y reducción de riesgo. Los establecimientos turísticos tienden a estar cerca de atractivos como volcanes, costas y ríos, lo que los expone a los efectos de los desastres de origen natural y arriesga la salud de su personal y los visitantes. Asimismo, las afectaciones a vías de acceso pueden limitar las visitas y las labores de atención de la emergencia.

La pandemia por COVID-19 también trae nuevas necesidades de higiene para proteger a turistas y proveedores de servicios. Por una parte, es importante proveer al personal de equipo de protección y de cobertura de salud en caso de contagio. Por otra parte, los visitantes buscan espacios limpios y amplios, con aforo controlado y accesorios de limpieza. Las TIC brindan algunas herramientas como sanitización de mascarillas, registro y pago sin contacto, y gestión del aforo mediante inteligencia artificial.

La aceleración de la digitalización, especialmente del comercio electrónico, también requiere la seguridad de las transacciones. A los tradicionales pagos con tarjeta de crédito o débito se suman los pagos en plataformas en línea y las criptomonedas. El uso de estas últimas va en aumento dado el alto nivel de protección que brindan a ambas partes. Finalmente, la transparencia es crucial en la fidelización de clientes, especialmente en el uso de sus datos. Este rubro se vincula con la protección de datos usados en transacciones, pero también en la transparencia en el uso, venta o distribución de datos recolectados en las plataformas de la empresa.

Capítulo III

Las mipymes turísticas en la revolución digital

A. Introducción

En este capítulo se caracterizan las mipymes turísticas desde diversos estudios elaborados por la CEPAL durante 2020. Las investigaciones tienen el objetivo de comprender el estado de la transformación digital de las mipymes turísticas, con atención a las principales brechas y oportunidades que surgen de la revolución digital y que son acentuadas durante la pandemia por COVID-19. En el primer estudio se realizó un diagnóstico sobre el estado de la transformación digital de las mipymes turísticas de la región SICA. La poca información convergente sobre digitalización en mipymes turísticas y compilada sobre la región SICA, requería de un diagnóstico que identificara los avances, oportunidades y retos de estas empresas. Asimismo, permitiría contar con un relato o panorama claro de qué significa y cómo lograr la transformación digital de las mipymes turísticas.

También se elaboraron dos estudios de caso en Costa Rica y la República Dominicana. El objetivo de estos trabajos fue estudiar modelos de negocios turísticos rurales basados en la innovación y en la transformación digital. Los análisis se centran en Osa (Costa Rica) y Pedernales (República Dominicana) por su potencial como destinos naturales y alternativos, así como por ubicarse en zonas rurales. La información fue recabada mediante visitas a las comunidades, entrevistas con empresarios y empresarias locales y especialistas, y revisión de documentos de proyectos y planes de desarrollo local.

Estos estudios contribuyen al limitado acervo de conocimiento sobre las oportunidades y retos de la transformación de las mipymes turísticas rurales. Pese a su limitación estadística, brindan información cualitativa que confirma el panorama mipyme detallado en las secciones previas y presenta retos específicos del sector turístico. Asimismo, permiten identificar lecciones y buenas prácticas que guíen la elaboración de políticas focalizadas y planes de gestión territorial.

En general, se desprende de los estudios que la capacidad de las mipymes turísticas de usar las herramientas de la revolución digital para mejorar su productividad y competitividad está vinculada con tres temas: uso, acceso y tiempo. Las empresas están conectadas pero solo usan de manera básica las herramientas como redes sociales y plataformas de mensajería. Las capacidades digitales limitadas resultan en desconocimiento de nuevas tecnologías, dificultad para subcontratar y supervisar servicios digitales, y un uso básico de herramientas de gestión empresarial. El acceso presenta diversos tipos de barreras, principalmente la calidad de la banda ancha en zonas alejadas en relación con su costo, así como el costo de los equipos y los servicios digitales como mercadeo digital o analítica de datos. Finalmente, las empresas analizadas tienden a ser familiares o microempresas donde la gran diversidad de tareas se divide entre pocas personas, por lo que se observa poca disponibilidad de tiempo para innovar. Las mujeres enfrentan un reto adicional debido a que deben incluir labores de cuidado no remunerado en sus actividades diarias. Además, se observan capacidades muy limitadas para invertir continuamente en productos y servicios digitales.

Los hallazgos confirman la brecha digital observada en las mipymes en general; entre zona rural y urbana, entre países en desarrollo (destinos) y desarrollados (turistas), y entre grupos demográficos. Se observa que el sector turístico es adoptante temprano de las herramientas digitales y muestra disponibilidad para usarlas con el fin de acercarse a sus clientes. Sin embargo, las usa de manera básica, con enfoque en la comunicación y el mercadeo, por lo que no visualiza cómo las herramientas digitales pueden contribuir a liberar tiempo del personal, optimizar la planificación de tareas y compras, y responder al perfil de cada visitante, así como sus usos para el aprendizaje, el acceso a financiamiento y la gestión empresarial.

B. Transformación digital de las mipymes turísticas

En esta sección se presentan los hallazgos obtenidos mediante grupos focales conducidos en Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Panamá y la República Dominicana, y una entrevista a profundidad con representantes del sector en Belice. Los grupos focales contaron con la participación de 83 personas que brindaron información sobre el uso de herramientas digitales y retos. Se realizaron en las plataformas de comunicación Teams o Zoom. Su organización y convocatoria se realizó en coordinación con las autoridades nacionales de turismo, las cámaras y asociaciones turísticas, y especialistas nacionales.

Cada sesión inició con una presentación sobre la transformación digital del sector turístico para contar con una base de información común y facilitar la discusión. Se utilizó un cuestionario interactivo con 22 preguntas que eran respondidas de forma digital y discutidas en el grupo. Las sesiones se realizaron de manera virtual, lo que implicó, lamentablemente, que quedaran excluidas las mipymes que no tienen acceso a internet. La convocatoria fue atendida por asociaciones o cámaras turísticas e instituciones públicas que pudieran dar voz a las necesidades y condiciones de las mipymes desconectadas. Participaron 83 personas, de las que el 55% correspondió a mujeres y el 45% a hombres. Según su edad, el 59% se encuentra en el segmento de 30 a 45 años, el 26% de 46 a 60 años, el 9% de 18 a 29 años y el 7% de 61 a 80 años.

Pese a que en la convocatoria se consideró paridad entre participantes de empresas ubicadas en zonas rurales y urbanas, la mayoría de los participantes representa empresas urbanas (79%). Esta podría ser una primera indicación de la brecha digital existente y cómo limita la capacidad de empresas rurales de participar en actividades en línea. Según actividad, el 46% de las empresas se dedica a alojamiento, el 20% a guía o touroperación el 8% a alimentación y el 26% a otras actividades.

1. Principales hallazgos

a) Conectividad a internet

Existen pocos estudios sobre penetración de internet en las mipymes turísticas, especialmente en la región SICA. Además, debe reconocerse el sesgo del presente estudio hacia empresas digitalizadas o al menos conectadas a internet. Sin embargo, durante los grupos focales y entrevistas se constató una percepción generalizada de que la mayoría de mipymes turísticas está conectada a internet y tiene una presencia digital, al menos básica. Se reconoce su necesidad por estar disponible en agencias de viaje en línea, tener presencia en redes sociales y establecer canales de comunicación con clientes. Aquellas empresas que no están conectadas tienden a ofrecer experiencias desconectadas, de relajación y meditación.

Sin embargo, tener un servicio de conectividad a internet no es suficiente para garantizar la calidad del servicio. Se identificaron inconvenientes sobre todo en las zonas rurales o alejadas de los cascos urbanos. En estos lugares, la señal de internet es inestable y no cumple con las condiciones ofertadas por el proveedor. Los inconvenientes detectados en la estabilidad del servicio giran en torno a la inestabilidad del fluido eléctrico y al medio de transmisión, ya que los factores climáticos afectan la calidad de la conexión satelital. En las conexiones fijas por medio de cableado se identificaron inconvenientes con infraestructuras antiguas que no permiten ampliar velocidades o que hacen inestable el servicio. Además de los testimonios de los participantes, esta realidad se constató durante la conducción de los grupos focales, pues se observaron cortes eléctricos, alta latencia y interrupción a causa de tormentas.

El 39% de las empresas entrevistadas califica la conectividad a internet como muy buena (11%) o buena (28%). La mayoría, el 46%, la califica como aceptable y el 16% como mala o muy mala. La mayoría de las empresas tiene un acceso a internet que no le permite satisfacer todas las necesidades digitales del sector turístico, especialmente considerando el perfil de los visitantes. También se observó que las empresas desconocen los proveedores y los servicios de conectividad ofertados en su país, lo que les impide analizar y comparar todas las opciones para determinar cuál es la que mejor se adapta a sus necesidades.

El sector turístico, sobre todo el sector de hospedaje, tiene la peculiaridad de que el servicio de conectividad a internet debe satisfacer las necesidades de la administración del hotel, los salones para eventos y los huéspedes. Por lo tanto, se incrementa la necesidad de cada mipyme de contar con servicios de conectividad sofisticados para atender la demanda de múltiples usuarios. En América Latina el 55% de los usuarios con conectividad a internet fija cuenta con un enlace mayor a 25 MB. Este reto es mayor para las mipymes turísticas que deben asegurar enlaces con velocidades superiores a los 75 MB para los servicios de conectividad que deben brindar a sus clientes. En la región SICA, únicamente Panamá y Costa Rica superan el promedio de banda ancha a nivel nacional en la categoría de velocidad alta (mínimo 25) para conexiones de banda ancha fija.

b) Costo de los servicios

La calidad intermedia de los servicios de telecomunicaciones no se corresponde con las altas tarifas pagadas por las mipymes turísticas. Además, algunas empresas contratan dos proveedores de internet para tener redundancia ante los constantes fallos. El 60% de las empresas indicó que la principal limitante en su transformación digital es el costo elevado de implementar nuevas herramientas digitales y contratar los servicios de asesoría para hacer un uso adecuado de las herramientas tecnológicas de acceso gratuito. Así, aunque se identifiquen herramientas tecnológicas que generan beneficio para el negocio, las mipymes turísticas no

cuentan con los recursos financieros para invertir en la implementación o adquisición de dichas tecnologías.

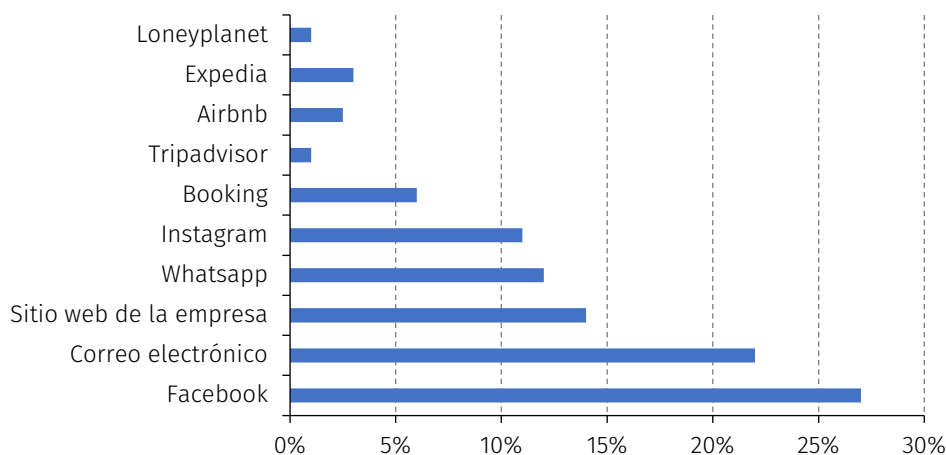
Las mipymes también enfrentan el costo de los intermediarios, especialmente representado en las comisiones cobradas por las OTA (Online Travel Agencies) y otras plataformas. Las comisiones rondan entre el 20% y el 25%, lo que reduce el margen de ganancia y eleva el nivel de complejidad administrativo de exponer tarifas diferenciadas por el servicio a sus clientes. Sumado al costo de la transacción, las mipymes se enfrentan al reto de administrar la información de las consultas y reservas en las plataformas en las que ofertan su servicio para evitar la sobreventa (*overbooking*) de los servicios de hospedaje. En muchas ocasiones deben designar a un colaborador dedicado a atender esta información, lo que incrementa el costo operativo en la administración de los canales de comercialización digitales.

c) Capacidades digitales

Se observan capacidades limitadas tanto en las empresas como en la oferta de servicios digitales disponibles en la región. Las mipymes entrevistadas reconocen la limitación de sus capacidades digitales y afrontan el reto de no contar con el recurso humano con las capacidades tecnológicas básicas que les permitan administrar plataformas de reserva, redes sociales o plataformas de videoconferencia. Las principales limitantes se relacionan con la poca disponibilidad de personal para atender estas tareas adicionales a la operación normal del establecimiento y los limitados recursos financieros propios para invertir en equipo y contratación o subcontratación de servicios.

Se presenta un uso intensivo de redes sociales y mensajería instantánea (véase el gráfico III.1) que pareciera no estar vinculado con una estrategia empresarial o de mercadeo digital. Se observa poco aprovechamiento de los datos generados en la redes sociales y desconocimiento del potencial de los sitios web y los buscadores. Esto se refleja en que 8 de cada 10 empresas utilizan el internet para usar el correo electrónico y las redes sociales, enviar cotizaciones y brindar servicios de conectividad a internet a sus clientes.

Gráfico III.1
Países de la región SICA: plataformas electrónicas utilizadas en las empresas del sector turístico para generar ventas, 2020
(En porcentajes)



Fuente: Grupos focales sobre la transformación digital del sector turístico, 2020.

Sin embargo, en todas las empresas se reconoce la importancia de la presencia en línea y se dedica tiempo de algún miembro del personal para realizar tareas digitales básicas. Además, algunas empresas han buscado invertir, pero encuentran una oferta insuficiente en la región: 5 de cada 10 empresas entrevistadas aseguran que existe una limitada oferta de servicios digitales por parte de empresas del sector tecnológico. También señalan que, en ocasiones, las métricas de cumplimiento del servicio no quedan claras para ambas partes, lo que genera desconfianza en las mipymes del sector turístico.

d) Conocimiento de nuevas tecnologías

El 80% de las empresas indicó que la principal limitante en su transformación digital es la falta de conocimiento de nuevas tecnologías, sus beneficios y posibles implementaciones en el sector turístico. Esta falta de conocimiento les impide identificar cómo crear o adaptar sus productos o servicios turísticos con nuevas tecnologías para mejorar la experiencia digital de sus clientes. Además de desconocer nuevas tecnologías, las mipymes turísticas se enfrentan al reto de aprender a utilizar o implementar las tecnologías existentes y que han sido adoptadas a nivel internacional, tales como las redes sociales o plataformas de comercialización, por lo que deciden no utilizarlas debido al esfuerzo y tiempo requeridos para aprender a usarlas.

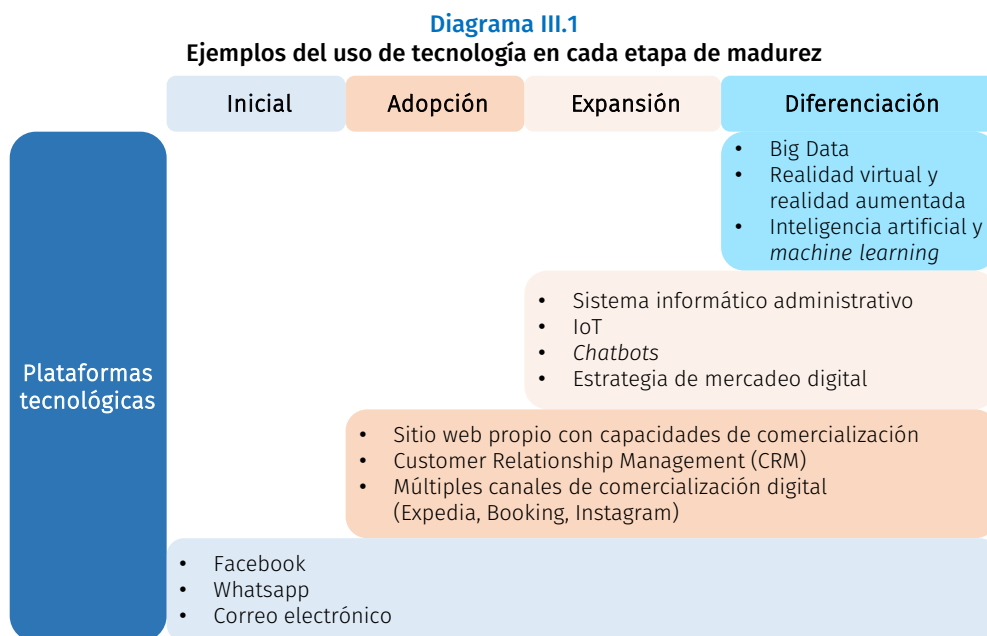
Esta situación se intensifica en las mipymes que son propiedad de mujeres, ya que ellas deben compartir del tiempo que dedican para administrar su negocio con actividades de cuidado no remuneradas. Esto reduce el tiempo efectivo para generar nuevos aprendizajes tecnológicos e implementarlos en la operación de la empresa.

2. Madurez digital de las mipymes

La información presentada en la sección anterior permite analizar la madurez digital de las empresas. Para ello se adaptó¹⁰ un modelo de madurez enfocado en el sector mipyme turístico. Se utilizan las siguientes etapas de avance en la transformación digital:

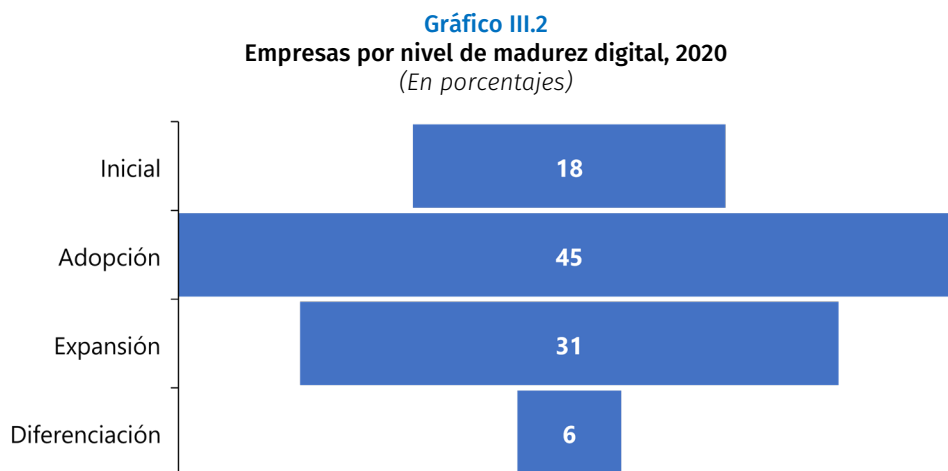
- Inicial. Las empresas muestran una velocidad de adaptación digital más lenta, suelen utilizar tecnología para establecer canales de comunicación con sus clientes y equipos de trabajo, así como un uso limitado de canales de venta digital.
- Adopción. En este nivel las empresas reflejan un mayor uso de la tecnología, utilizan los canales de comercialización digitales con mayor intensidad e incluyen herramientas informáticas para la administración de sus procesos internos.
- Expansión. Las empresas han adoptado procesos digitales dentro de su operación y empiezan a innovar con el uso de tecnologías emergentes o 4.0, se refleja el uso de estrategias de comercialización digital por diversos canales y se incluyen servicios digitales a los clientes como parte de la experiencia de consumo de sus productos o servicios.
- Diferenciación. Se incluyen empresas que hacen un uso intensivo de la tecnología, que representa, en la mayoría de las ocasiones, un factor de diferenciación con las empresas del mismo sector. Se generan procesos de innovación continua y los clientes los seleccionan por la experiencia digital del consumo de sus productos y servicios.

¹⁰ Modelo diseñado sobre la base de Forrester, el modelo integrado de madurez de capacidades, el modelo multidimensional de la cultura digital y el cociente digital de McKinsey.



Fuente: Transformatec, sobre la base de Forrester e información recopilada durante los grupos focales, 2020.

El 45% de las empresas entrevistadas se identifica en el nivel de adopción, caracterizado por el uso de la tecnología en procesos básicos de comunicación interna y de comercialización de los productos o servicios y un bajo nivel de innovación tecnológica. Tampoco se aprovecha la tecnología para innovar el modelo de negocios hacia una oferta con mayor contenido digital, ni se aprovechan los datos generados para la creación de experiencias singulares para sus clientes. Únicamente el 37% de las empresas está aprovechando el potencial de las herramientas digitales en su proceso productivo, mientras que la mayoría (63%) las aprovecha en procesos básicos de comunicación y promoción.



Fuente: Grupos focales sobre la transformación digital del sector turístico, 2020.

C. La innovación turística en zonas rurales

La información obtenida en los grupos focales fue complementada con dos estudios de caso en zonas rurales en Costa Rica y la República Dominicana. Pese a que los grupos focales contaron con la representación de cámaras y asociaciones de mipymes turísticas rurales, y se promovió la participación de empresas rurales, su participación siempre fue minoritaria. A esto se suma la limitada documentación disponible sobre las brechas enfrentadas por mipymes rurales, específicamente mipymes turísticas. Por lo tanto, los estudios de caso permiten comprender qué significa la brecha digital en la operación rutinaria de las empresas y del destino turístico.

Como se ha discutido, antes de la pandemia los viajeros ya buscaban experiencias locales y la pandemia ha provocado que los viajeros busquen destinos naturales o al aire libre y alejados. El turismo rural tiene el potencial de crecer, apoyado tanto por el turismo interno como por el externo. En esta sección se analiza la capacidad de las mipymes turísticas de dos destinos rurales de innovar sus modelos de negocios y emprender procesos de transformación digital. La selección de los destinos rurales se enfocó en tres características: i) innovador en su modelo de negocios, ii) aprovechando las TIC y los servicios digitales, y iii) con un enfoque de sostenibilidad ambiental e inclusión social. Considerando el trabajo de la CEPAL en cadenas de valor, se seleccionó la península de Osa (Costa Rica) y Pedernales (República Dominicana). Las investigaciones se realizaron de manera presencial y se efectuaron entrevistas a profundidad con empresarios, empresarias, representantes de asociaciones y otros grupos comunales, y representantes del sector público.

1. Península de Osa (Costa Rica)

La Península de Osa se ubica en la provincia de Puntarenas y pertenece a la Región Brunca. El territorio contiene el 2,5% de la biodiversidad del planeta y en él se ubica el último bosque lluvioso tropical de la costa pacífica de Centroamérica. Pese a esta riqueza natural, la Península de Osa se caracteriza por sus bajos índices de desarrollo, altos índices de pobreza, poca diversificación económica y marcada estacionalidad. Enfrenta desafíos sociales y económicos que han dado lugar a actividades ilegales y destructivas del medioambiente.

La iniciativa “Caminos de Osa” surgió en 2013 para posicionar el turismo rural comunitario como un motor para el desarrollo de la región. El proyecto fue implementado mediante alianzas público-privadas para el fortalecimiento comunitario. En el territorio hay presencia de 33 organizaciones públicas que cuentan con sedes regionales. Destacan oficinas estatales, servicios financieros y academia, lo cual facilita la articulación desde el territorio y un mayor conocimiento sobre las necesidades de las comunidades. Un elemento relevante es que el proyecto cimentó su estrategia en el empoderamiento de las personas como empresarias turísticas y partiendo de la vocación del territorio. Fue un proceso de construcción conjunta, participativa e inclusiva.

a) Modelo de desarrollo

Caminos de Osa se conceptualiza en torno al Parque Nacional Corcovado, que ocupa la mayor parte de la Península de Osa. El proyecto generó una serie de servicios turísticos como hospedaje, alimentación y transporte que han permitido generar conocimientos a las mipymes locales sobre la relevancia del turismo rural. Por la naturaleza del producto turístico basado en el turismo rural comunitario, el sitio ofrece autenticidad de interacción y experiencias directas con la comunidad y las personas locales.

Se diseñó una red de cuatro rutas de senderismo: Caminos del Oro, del Agua, de la Selva, y Osa Elemental, que buscan atraer a un segmento de turistas interesados en el capital natural

y la aventura. El fin de las rutas es incrementar la visita turística a la zona, con base en una oferta variada de actividades y servicios a través de senderos que llevan al Parque Nacional Corcovado. Las cuatro rutas se encadenan a 43 emprendimientos turísticos ubicados en diferentes comunidades que comparten la visión desarrollo y respetan la esencia de la región. Cada Camino encadena entre nueve y 16 empresas que ofrecen servicios turísticos de hospedaje, alimentación, transporte y tour, permitiendo al turista recorrer la Península de Osa y al mismo tiempo, generar riqueza en cada una de las comunidades que visita.

Además, se propició el encadenamiento de las mipymes con grandes operadoras turísticas nacionales e internacionales. Los touroperadores nacionales, aparte de promocionar el producto, también actúan como mentores y supervisores de calidad. Se promovieron alianzas entre operadores nacionales y locales, lo que facilitó un mayor acceso al mercado turístico internacional para los emprendimientos de turismo rural de la zona.

b) Gobernanza

El modelo de gestión se basa en cinco pilares: clientes, medioambiente, comunidad, colaboradores, e instituciones, permitiendo alcanzar un balance adecuado entre la empresa y los públicos de interés, produciendo un efecto sinérgico que promueve la generación de valor para la empresa y asegura la sostenibilidad de su entorno.

Para la gestión del destino se conformó en el 2015 la Asociación Caminos de Osa (ACO) con la finalidad de asegurar la continuidad del modelo desde el rol de Organización de Gestión de Destino (ODG). Es una figura jurídica de coordinación y articulación para impulsar iniciativas que velan por el desarrollo estratégico del territorio promoviendo espacios de diálogo y colaboración interinstitucional e intersectorial. Las acciones estratégicas que realiza la ACO son: i) definir e impulsar una visión común de desarrollo turístico a través de la ejecución estratégica de acciones concretas; ii) velar por el desarrollo del destino; iii) asegurar la calidad de la experiencia del visitante, y iv) promover el posicionamiento de los productos del destino a través de la implementación de la estrategia de mercadeo y comercialización.

c) Capacitación

Se implementó un plan de capacitación y acompañamiento a los 43 emprendimientos participantes durante dos años. El plan se basó en el empoderamiento de propietarios y propietarias, y tuvo una perspectiva de responsabilidad social y ambiental. Los temas que se abordaron fueron aptitudes para la vida cotidiana y la convivencia social, servicios turísticos, calidad de la oferta, formalización de empresas, administración financiera, mercadeo, comercialización y asociatividad.

El proyecto tuvo un fuerte impacto en el empoderamiento femenino. De acuerdo con datos facilitados por la ACO, el 65% de las participantes lidera los emprendimientos y algunas los han diversificado, tienen cuotas de participación en la toma de decisiones sobre la red de encadenamientos turísticos y participan en asociaciones integrales de desarrollo, cooperativas, agrupaciones de mujeres empresarias y gobiernos locales, entre otras.

Se elaboraron planes de negocios y planes de mercadeo en torno a la marca de Caminos de Osa y basados en el perfil de los visitantes. El plan de mercadeo se implementó mediante la creación de un sitio web (caminosdeosa.com), la publicación de videos y fotografías en redes sociales y el establecimiento de alianzas con tour operadores

d) Innovación

Se implementó una combinación de innovaciones tecnológicas y no tecnológicas que facilitan la experiencia del visitante.



Fuente: Caminos de Osa, “Nuestros senderos unen a las comunidades alrededor del Parque Nacional Corcovado”, s/f [en línea] <http://caminosdeosa.com/las-rutas>.

Nota: Los límites y los nombres que figuran en este mapa no implican su apoyo o aceptación oficial por las Naciones Unidas.

i) Sello de calidad y turismo responsable

Califica criterios obligatorios, entre los que destacan encadenamientos productivos, calidad del servicio, comunicación estratégica, preservación de la esencia del destino, apoyo a la creación de capacidades, responsabilidad social, seguridad, colaboración comunitaria hacia socios de la ACO, uso de productos amigables con el ambiente, manejo de residuos, agua potable y uso de energías limpias. Treinta y cinco empresas fueron certificadas en tres categorías en función de la puntuación alcanzada: A - Árbol (entre el 96% y el 100%), B - Germinación (entre el 86% y el 95%) y C - Semilla (entre el 75% y el 85%).

ii) Pasaporte verde

Es un mecanismo de recompensa para el turista con el fin de incentivar la visita a los emprendimientos encadenados y que cuentan con la certificación del sello de calidad y turismo responsable. Para su promoción se realizó un video denominado “Timothée se fue a Osa” en el cual se detalla su funcionalidad y las recompensas (descuentos o premios canjeables) que se obtienen por su uso.

iii) Osa Experience

Es una aplicación móvil que funciona en los sistemas operativos Android y iOS, y promueve el consumo de productos turísticos locales. El turista escanea códigos QR instalados en un lugar visible en cada establecimiento y tiene a disposición información sobre el emprendimiento. Esta herramienta tiene la misma funcionalidad que el pasaporte verde, por lo que los visitantes podrán canjear los sellos recolectados por premios de Caminos de Osa, así como crear un documento imprimible o digital para compartir en redes sociales, con fotografías y comentarios personalizados.

iv) *Mapa web interactivo*

Accesible mediante la página web de Caminos de Osa. En el mapa III.1 se muestran los potenciales clientes, agencias de viajes, touroperadores y mayoristas, e información básica de cada uno de los cuatro Caminos de Osa. Cada mapa presenta el recorrido realizado, las distancias, tiempos aproximados, dificultad, actividades a realizar, hospedajes a visitar, servicios incluidos, descripciones y fotografías. Además se presenta un quinto mapa en el que se pueden observar todos los emprendimientos de Caminos de Osa y clasificarlos según el tipo de servicios que brindan (hospedaje, alimentación, transporte y tour), leer descripciones, observar imágenes y obtener el contacto de cada emprendimiento. Sumado a esto, los clientes pueden crear una lista de deseos y enviarla al correo de Caminos de Osa de forma automática, para que se les cree un itinerario acorde con sus gustos.

v) *Pagos electrónicos*

Uno de los principales obstáculos para la venta y operación de los paquetes turísticos que presentaba Caminos de Osa era la ausencia de un sistema de pagos electrónicos a los proveedores. Por ello, se crearon capacidades para el uso de las plataformas digitales de los bancos con el fin de agilizar los procesos. Las ventas que se realizaban de los productos o servicios ofrecidos por las mipymes a través de la ACO se realizaban mediante la emisión de un cheque a nombre de la persona que efectuaba la transacción y posteriormente se tenía que ir a los respectivos bancos con el dinero en efectivo a realizar los depósitos. Se le brindó acompañamiento a la ACO en las visitas al banco y en la utilización de la herramienta web de la entidad. Actualmente tres integrantes de la Junta Directiva cuentan con acceso a dicho sistema electrónico. Además, se crearon manuales de las principales funciones del sistema de banca en línea para facilitar el uso.

vi) *Facturación electrónica*

Con el fin de atender la legislación tributaria costarricense, se ofreció capacitación a las mipymes en materia de facturación electrónica y se implementó un sistema informático para apoyar la gestión, asegurando un servicio con atención al cliente 24/7.

vii) *Cooking labs*

Más allá de fomentar la utilización de ingredientes locales en la gastronomía del lugar, esta iniciativa sentó las bases para posicionar la zona como un destino de alimentación sostenible, saludable, con identidad cultural y estrategias de producción orgánica, como atractivo turístico diferenciado.

2. **Pedernales (República Dominicana)**

La provincia de Pedernales se ubica al sur de la República Dominicana. El 70% del territorio de la provincia es área protegida y es parte de la única Reserva de Biosfera del país. Asimismo, cuenta con una biodiversidad y unos ecosistemas de gran interés biológico, incluyendo la Laguna de Oviedo, que ha sido declarada por RAMSAR como espacio importante para las aves. Playas, lagunas, montañas, cavernas, cenotes, bosques secos, tropicales, húmedos, islas e islotes adyacentes denotan su potencial, que ha sido reconocido por el Estado dominicano. En 2011 fue declarada provincia ecoturística y en 2015 se creó un fideicomiso para el desarrollo inmobiliario de infraestructuras turísticas; sin embargo, no ha sido implementado.

A pesar de su riqueza natural, Pedernales es la segunda provincia con mayor nivel de pobreza del país y muestra desempleo superior al promedio nacional. Además, los cierres de las explotaciones mineras y cementera han causado serios problemas socioeconómicos. El turismo en Pedernales se desarrolla de forma incipiente con un clúster turístico y una cadena de valor representada por hoteles, restaurantes, algunas empresas de excursiones, guías turísticos y

transportistas de forma directa, y un variado número de negocios complementarios. Al ser un destino emergente, se trata de mipymes que sobreviven con un escaso y esporádico turismo, local y extranjero, que se concentra en fines de semana, con estadía promedio de una o dos noches y una ocupación anual que se estima entre el 17% y el 35%. Hasta 2017, estas mipymes recibían clientes a través de los canales tradicionales de comercialización (agencias de viajes, touroperadores receptivos, boca a boca), y turistas que llegaban de forma directa llamados por el interés de conocer la Bahía de las Águilas, ícono provincial.

a) Modelo de desarrollo

Pedernales es el único territorio con capacidad turística a nivel nacional que ha sido planificado antes de iniciarse el despegue como destino. Durante las últimas dos décadas se han propuesto cuatro planes de ordenamiento territorial que coinciden en los siguientes puntos:

- Diseñar el desarrollo turístico fuera del área protegida.
- Elaborar un plan de zonificación para focalizar el desarrollo costero.
- Promover un turismo de alta calidad y baja densidad.
- Promover el turismo de naturaleza, alternativo a las opciones de sol y playa tradicionales.
- Considerar las limitaciones de acceso a agua de la provincia en el desarrollo del destino.

Pedernales cuenta con 26 hoteles que ofrecen 400 habitaciones. Recientemente se ha integrado la modalidad de alojamiento *glamping* (*camping + glamour*). Los hoteles ofrecen fundamentalmente alojamiento y muy pocos incluyen el desayuno. La mayoría no se encuentra formalizada, pero va cambiando paulatinamente. La oferta gastronómica es limitada con solo cinco restaurantes y algunas cafeterías. La oferta se basa en pescados y mariscos frescos al estilo criollo. El touroperación receptiva local está emergiendo con dos empresas de jóvenes locales. Existe una asociación local de guías turísticos, cuyos miembros están formados y cuentan con carnet de MITUR.

Tras las recomendaciones de la CEPAL para fortalecer la cadena de valor turística, en 2018 el Ministerio de Industria, Comercio y Mipymes (MICM) asumió la tarea de introducir el uso de las TIC en la provincia de Pedernales. Ese mismo año se inauguró el Centro Mipymes de Santiago con la intención de ofrecer asistencia técnica de consultoría a emprendedores y propietarios de las mipymes e implementar un plan de impulso a las TIC.

b) Gobernanza

La cadena de valor del turismo se articula mediante el clúster turístico, que está atravesando por un proceso de fortalecimiento institucional. La cadena de valor se evidencia muy horizontal, pero la estructura aún es poco abierta y está concentrada en pocos participantes. Por la presión local, el clúster inició un proceso de apertura y de inclusión de nuevos miembros. Se ha desarrollado un plan de trabajo para enfrentar 2021 y se busca el respaldo del Ministerio de Turismo y otros aliados estratégicos.

c) Digitalización

Antes de impulsar el plan de digitalización, las mipymes basaban su promoción en comentarios de boca a boca, campañas promocionales esporádicas e información en prensa y recibían reservaciones por vía telefónica. Con base en esta base, el proceso para promover el uso de las TIC en la provincia se dividió en tres etapas:

- Fase I: Mi Provincia Digital. Talleres de formación digital para 23 mipymes turísticas, capacitación para 52 madres en el uso de Airbnb y entrega de 39 computadoras. Las empresas participantes recibieron formación en los siguientes temas:
 - Creación de correos electrónicos
 - Creación de perfiles en plataformas de alojamiento
 - Geolocalización en la plataforma Google my Business
 - Asesoría en manejo de redes sociales
 - Asesoría en comercio electrónico (uso de computadoras, apertura de e-mails, diseño de sitios web, uso de OTA, revisión y diseño de redes, orientación sobre e-marketing, entre otras)
 - Creación o modernización de línea gráfica
- Fase II: Visita Pedernales. Se realizó una campaña publicitaria para atraer visitantes a la provincia. A nivel local se fortalecieron las capacidades de gestión y sostenibilidad del clúster turístico. La campaña publicitaria considera los siguientes ejes, sin embargo, no ha sido implementada:
 - Estrategia de promoción de la provincia mediante personas influyentes en redes sociales (*influencers*)
 - Generación de contenido audiovisual de 35 rutas identificadas
 - Pago de posicionamiento en motores de búsqueda
 - Pago de publicidad en redes sociales
- Fase III: Personalización. Asistencia técnica individualizada para cada empresa con énfasis en gestión de redes sociales y OTA. Cada paquete de asistencia técnica resultó en propuestas de intervención a medida para cada empresa, dependiendo de la actividad turística (alojamiento, alimentación, excursiones) y de la capacidad de gestión de la empresa. El paquete de asistencia incluye:
 - Diagnóstico de cada empresa
 - Redacción de hoja de compromiso con cada empresario o empresaria
 - Descripción de procedimientos a ser ejecutados por la empresa
 - Capacitación a persona designada para la gestión de redes sociales

3. Logros alcanzados

Las iniciativas descritas varían en su gobernanza y enfoque, pero ambas se basan en la gestión articulada de un destino turístico para mejorar su competitividad. Se usan modelos de cuádruple hélice para la innovación en los que las comunidades, las empresas, la academia y el sector público convergen en el territorio. Pese a la dificultad que implica la gobernanza multinivel e interinstitucional, ambos han contribuido a generar valor en el territorio desde el balance entre conservación y desarrollo económico y social.

A continuación se presentan los principales hallazgos obtenidos mediante entrevistas a empresarios, empresarias y representantes de asociaciones turísticas. En Costa Rica se entrevistó a representantes de los 43 emprendimientos participantes del proyecto Caminos de Osa y de la ACO. En la República Dominicana se entrevistó a representantes de 10 de las 26 mipymes de alojamiento ubicadas en Pedernales, así como a especialistas en turismo y

representantes del sector público. Se consultó sobre el uso que se da a las TIC y sobre su utilidad en la gestión turística.

En general, se reconoce la importancia de las herramientas tecnológicas y digitales para gestionar la relación con los turistas y se observa un espíritu innovador de las empresarias y empresarios. Sin embargo, existe dificultad para mantener una presencia digital constante y uniforme. Además, se usan herramientas digitales básicas como redes sociales, mensajería instantánea y OTA. El tipo de uso de las TIC no permite vislumbrar nuevos modelos de negocios, sino que se enfoca en mantener funcionando el modelo actual.

a) Perspectiva social

En el sector turístico, la digitalización y la innovación deben ser parte de una estrategia de creación de valor en la comunidad o destino turístico. Ambos casos muestran la necesidad de crear valor compartido en toda la región, tanto mediante la promoción de encadenamientos productivos como promoviendo valores culturales como la responsabilidad, el emprendimiento, el trabajo en equipo y la autoestima.

Las personas entrevistadas en Costa Rica indicaron que la definición de una identidad e imagen comunal aumentó la autoestima de la población, lo que se vio reflejado en el mejoramiento de los servicios de turismo rural comunitario ofrecidos a los visitantes. Este tema recuerda que la transformación digital, especialmente de destinos turísticos, tiene un fuerte componente organizacional y cultural que no siempre implica una solución tecnológica. En el sector turismo, las habilidades digitales y empresariales son tan importantes como las habilidades blandas o sociales.

También se evidencia un impacto en el empoderamiento de las mujeres. Las mujeres consultadas indicaron que el proceso les dio seguridad en sí mismas, les proporcionó las herramientas para dirigir su negocio, amplió su oferta de servicios y les permitió involucrarse activamente en otras organizaciones locales como lideresas. Es importante recordar que los logros en empoderamiento comunitario y femenino fueron objetivos específicos de ambas iniciativas. Es decir, para que el turismo rural resulte en desarrollo comunitario inclusivo, debe planificarse. No todas las iniciativas de turismo rural mejoran las condiciones de vida de la comunidad, ni una mayor participación de las mujeres en el empleo turístico significa mejores condiciones laborales. Por lo tanto, es importante planificar estos procesos, partiendo de las necesidades particulares en el territorio de las distintas poblaciones interesadas.

Ambos destinos también reconocen que la asociatividad puede jugar un papel fundamental en la escalabilidad de iniciativas de transformación digital. Pese a que tanto el clúster turístico como la ACO enfrentan algunos problemas comunes de las asociaciones, tales como sostenibilidad y relevancia para sus miembros, su importancia es reconocida por las comunidades, incluso el fortalecimiento del clúster turístico es parte de la estrategia TIC para Pedernales.

b) Perspectiva ambiental

Ambos destinos basan su modelo de desarrollo en la valorización de su biodiversidad. Sin embargo, ambos se ubican en zonas donde las actividades económicas se relacionaban principalmente con industrias extractivas, forestales o agropecuarias. Esta tensión debe ser abordada tanto mediante sensibilización como mediante formación para la reconversión productiva. Por ejemplo, muchos de los emprendimientos ubicados en el Camino del Oro (Costa Rica) pertenecen a personas que antiguamente se dedicaban a la caza o a la extracción ilegal de oro. En este sentido, es recomendable identificar modelos adecuados de manejo ambiental, donde confluyan entes responsables de áreas protegidas y comunidades aledañas, para el desarrollo del destino turístico y la dotación de la infraestructura que requiere.

La innovación conjunta ha quedado plasmada en diversos productos. En Costa Rica, el centro de investigación PROINNOVA de la Universidad de Costa Rica desarrolló tres productos tradicionales de Osa con potencial exportable: jalea de rambután, curry de Osa y chips con curry de Osa. El proyecto también impulsó la revalorización de plantas, frutos, hierbas y hongos que se producen en los jardines de las mipymes para incorporarlos al desarrollo de 40 platillos, bebidas y condimentos que rescató la cultura culinaria de los habitantes de la península de Osa e impulsó nuevas actividades productivas vinculadas a la gastronomía. Finalmente, las mipymes de algunas comunidades participan en programas de monitoreo biológico, apoyadas en el uso de cámaras trampa y micrófonos. En Pedernales se implementa un proyecto para la promoción de energías limpias en empresas del sector turismo. El programa incluye mediciones, monitoreo, capacitaciones y la instalación de equipos eficientes y de bajo consumo.

c) Perspectiva tecnológica

La capacitación fue un eje central en ambos casos, lo cual es reconocido por prácticamente todas las empresas consultadas. Se brindaron capacitaciones para el manejo de sitios web y redes sociales, especialmente con un enfoque de mercadeo y comercialización. Todas las empresas consultadas cuentan con servicio de internet para sus clientes y con uno o varios dispositivos para acceder a internet. La mayoría califica la calidad del servicio como buena o regular. De igual manera, todas tienen presencia en redes sociales y utilizan OTA, y la mayoría tiene sitio web. Esto demuestra que las empresas reconocen que las herramientas digitales son importantes y que la innovación tecnológica conlleva beneficios porque atrae al turista, las mantiene visibles y es la forma en la que más venden.

Pese a reconocer la importancia de la tecnología, la mayoría de las empresas tiene dificultad en la sostenibilidad de sus esfuerzos. Por una parte, es costoso adquirir equipos nuevos y muchas empresas no conocen las nuevas tecnologías ni cómo aplicarlas en su negocio. Por otra parte, se observa cierta inconsistencia de la presencia digital, tanto en la frecuencia de su actualización como en la falta de una línea estratégica de mercadeo. En parte, esto se debe a la dificultad de contar con personal dedicado a la estrategia digital o de mercadeo. En un muestreo de 10 mipymes en Pedernales, se encontró que las redes sociales de 4 de ellas eran gestionadas por el hijo o hija del propietario.

Las entrevistas en Pedernales permitieron clasificar a las empresas en tres grupos según su capacidad de gestión de redes sociales y OTA:

- i) Avanzado. Gestionan directamente sus redes y OTA de forma óptima. Generan negocio y tienen habilitada alguna forma de pago electrónico.
- ii) Infrecuente. Tienen capacidad para gestionar las redes sociales y OTA pero lo hacen con poca regularidad y sin una línea estratégica, posiblemente por falta de tiempo de la persona encargada o limitado acompañamiento de asesores técnicos. La tarea suele ser asumida por las personas más jóvenes de la familia.
- iii) Temeroso. Se observa principalmente en empresas cuyos propietarios o propietarias son personas adultas mayores. Muestran temor al manejo de los equipos y desconfían de su capacidad de aprendizaje. Estos hoteles han optado por contratar ayuda externa local con pocos resultados. Se encontraron tres causas principales: i) no hay claridad en los alcances del trabajo contratado, ii) el empresario o empresaria no tiene capacidad para supervisar y monitorear el trabajo, sea por falta de tiempo o de conocimiento; o iii) la persona contratada brinda seguimiento discontinuo a la empresa.

4. Lecciones aprendidas

a) Planificación y articulación

En ambos casos se subraya la importancia de traducir planes de desarrollo o estrategias turísticas en programas de implementación en el territorio. La focalización sectorial y territorial facilita la articulación interinstitucional hacia objetivos concretos, donde cada organización participante conoce claramente sus responsabilidades y plazos de ejecución. También es importante dar seguimiento y continuidad a los proyectos. Se encontró que muchas mipymes turísticas requieren acompañamiento para adoptar herramientas digitales, debido a que no cuentan con el personal o el conocimiento suficiente para evolucionar hacia estados más avanzados de la transformación digital. En Pedernales, el diseño de fases de intervención progresiva permitió una adaptación de los tiempos de implementación a la realidad y capacidades de cada empresario.

Es recomendable que las intervenciones cuenten con planes de implementación que incluyan líneas de base e indicadores de impacto, y que se documenten y publiquen los trabajos realizados. Se debe informar a las mipymes sobre la duración esperada del proyecto, los requerimientos para participar y los resultados esperados, para que determinen su interés o disponibilidad para participar plenamente.

b) Cultura turística y capacidades

A pesar de la ubicuidad de la tecnología, la esencia del destino turístico continúa siendo su atractivo, sea cultural o natural. En ambos casos se encontró que la digitalización debe ser uno de los pilares de una estrategia de gestión del destino que también considere habilidades empresariales y empoderamiento comunitario. Muchas empresas pertenecen a personas que se dedicaban a otras actividades agropecuarias o extractivas, y son gestionadas por la familia. Por lo tanto, es importante mantener a los empresarios y empresarias actualizados sobre el funcionamiento del sistema turístico, las expectativas y el perfil de sus turistas, las tendencias de la oferta, las oportunidades de innovación, y el uso práctico de la tecnología en su trabajo diario.

Si bien ambos destinos han mostrado avances en su capacidad de innovar, los modelos de negocios empresariales siguen siendo tradicionales con cierta presencia en línea. Mayor especialización de los empresarios y empresarias en temas turísticos permitiría identificar y aprovechar las oportunidades de nuevos negocios que trae la tecnología. Es recomendable elaborar programas de capacitación donde converjan la actualidad del turismo, el uso de tecnología en el turismo, la gestión empresarial y la experiencia del cliente. Algunos elementos por considerar en la focalización de los programas de capacitación son:

- Tamaño de la empresa: micro, pequeña o mediana
- Tipo de empresa: subsistencia u oportunidad
- Actividad: alojamiento, alimentación, excursiones, transporte, otros
- Tipo de turismo: sol y playa, cultural, ecoturismo, rural, otros
- Infraestructura de telecomunicaciones: fija o móvil
- Capacidad de implementación de la empresa

Asimismo, deben brindarse facilidades para que las mujeres participen en actividades de formación, reconociendo la mayor carga de labores de cuidado no remunerado que realizan y los puestos que ocupan en las empresas.

c) Alianzas

Ambas iniciativas parten de la articulación público-privada, pero buscan fortalecer los lazos privados y los encadenamientos productivos. En Pedernales se tomó un enfoque de cadena de valor turística, mientras que en Osa se elaboraron rutas de emprendimientos locales y alianzas con empresas nacionales. Asimismo, se fortalecieron las estructuras asociativas de ambos.

La sostenibilidad de esquemas asociativos dependerá de la claridad de los objetivos del grupo y de cómo se organicen para dar sostenibilidad al esfuerzo. Si bien las personas entrevistadas reconocen la importancia de la asociatividad y mantienen su membresía activa, también consideran que son estructuras frágiles, con poco liderazgo y que no siempre les representan. Parte de la dificultad radica en que las personas encargadas de las asociaciones también son responsables de sus empresas. Por lo tanto, no pueden dedicarse de lleno a labores de la asociación.

Finalmente, las alianzas deben partir de un balance entre el beneficio que espera el socio y sus deberes, sea en términos de tiempo, dinero o información. Si bien la pandemia ha demostrado que las TIC pueden facilitar la participación de las mipymes en asociaciones, también han producido hartazgo. La explosión de seminarios, ferias virtuales de turismo, grupos focales, encuestas y otras actividades realizadas en línea al inicio de la pandemia ha causado que las empresas sean más selectivas en sus participaciones.

Capítulo IV

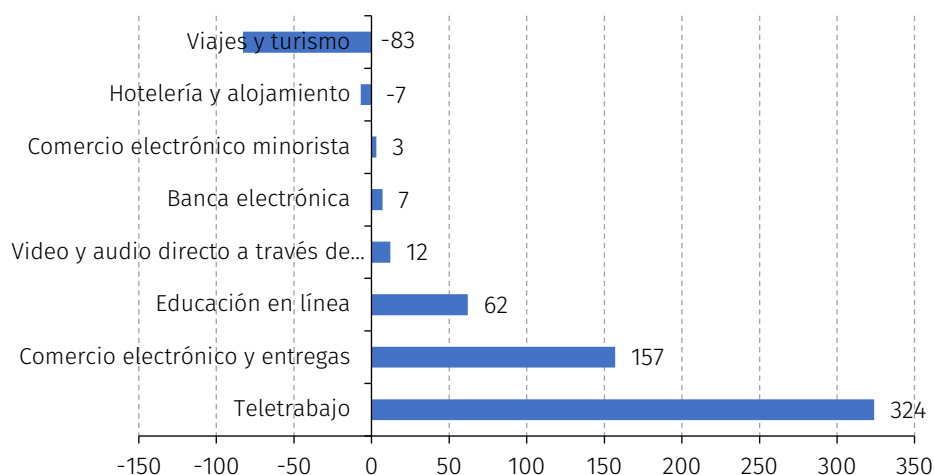
Comercio electrónico en las mipymes turísticas

A. Introducción

El comercio electrónico en América Latina creció un 157% entre el primer y el segundo trimestre de 2020 (CEPAL, 2020a), lo que denota el salto de digitalización traído por la pandemia por COVID-19. Pese a que se cuenta con poca información del comercio electrónico en la región SICA, los ejemplos del Brasil, Chile, Colombia y México podrían brindar luces sobre su importancia y crecimiento durante la pandemia. Entre abril y marzo de 2020 aumentó el número de sitios web en un 800% en Colombia y México, y un 360% en el Brasil y Chile, mientras que los sitios de comercio electrónico aumentaron en un 450% en el Brasil y México. Además, durante el primer semestre de 2020, el 20% de los cambios realizados a sitios web existentes correspondieron a transiciones hacia sitios transaccionales (CEPAL, 2020a). Se espera que estos hábitos de compra se intensifiquen y se mantengan tras la pandemia.

Sin embargo, la región SICA, y América Latina y el Caribe en general, enfrentan una importante brecha digital que limita la capacidad de las empresas de aprovechar estas herramientas en sus procesos productivos, especialmente de las mipymes. Si bien la demanda de productos y servicios en línea ha masificado y acelerado el uso de TIC en las empresas, especialmente en sus operaciones y en la promoción, muchas de estas prácticas no han sido producto de un proceso planificado, por lo que no está claro si su instrumentalización está respondiendo a las necesidades del mercado y a una estrategia de transformación digital.

Gráfico IV.1
Cambios en el tráfico de sitios web y apps, I trimestre frente al II trimestre, 2020
 (En porcentajes)



Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), "Universalizar el acceso a las tecnologías digitales para enfrentar los efectos del COVID-19", *Informe Especial COVID-19*, N° 7, agosto, 2020a.

En la primera parte del capítulo se caracteriza el comercio-e y se delinear sus tendencias. En la segunda parte se brinda un breve diagnóstico sobre el contexto general de las mipymes turísticas con base en la información obtenida durante los grupos focales. Enseguida se analiza su nivel de madurez para aprovechar el comercio-e como parte de su transformación digital. Finalmente, se propone una hoja de ruta que conduzca al mayor aprovechamiento del comercio-e en las mipymes turísticas.

La información presentada fue recopilada en el marco de la asistencia técnica denominada "Comercio electrónico para la competitividad y recuperación de las mipymes turísticas", desarrollada por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) y apoyada por la Secretaría de Integración Turística Centroamericana (SITCA). Se realizó un grupo focal en cada país de la región SICA y se recolectó información mediante una encuesta regional.

Los grupos focales o talleres de cocreación contaron con la participación de 75 personas que brindaron información sobre la situación de las mipymes turísticas y sus prácticas en el uso del comercio-e. El desarrollo de los talleres se basó en las metodologías Agile, Scrum, Kanban y Lean. Se realizaron en las plataformas de comunicación Teams y Zoom, y se utilizó la plataforma de trabajo colaborativo Miró. Su organización y convocatoria se realizó en coordinación con la SITCA, las autoridades nacionales de turismo (ANT), las cámaras y asociaciones turísticas, y especialistas nacionales.

Con la encuesta se buscaba medir el nivel de madurez de las empresas en el uso del comercio-e. El cuestionario fue elaborado en español e inglés y respondido por 60 mipymes del sector alojamiento de los ocho países de la región SICA. La encuesta se dividió en dos partes. En la primera se brinda un panorama de las capacidades endógenas y exógenas de la empresa para adoptar las TIC y en la segunda se mide el nivel de madurez en el uso del comercio-e. Estas preguntas alimentan un modelo de madurez desarrollado durante el estudio (véase la sección IV.C). Es importante notar que este estudio se realizó de manera virtual, por lo que tiene un sesgo hacia empresas que ya hacen uso de herramientas digitales. Esta

limitación se compensó mediante la invitación de cámaras y asociaciones rurales y líderes comunales que brindaron la perspectiva de empresas no conectadas.

B. Comercio electrónico

El comercio electrónico aprovecha la generación de nuevos modelos de negocios que buscan agregar valor. Se puede definir desde cuatro puntos de vista (Kalakota y Whinston, 1997):

- i) Comunicación: publicación de información de productos, servicios o pagos por medios electrónicos.
- ii) Procesos: aplicación de las tecnologías para automatizar los intercambios y transacciones.
- iii) Servicios: reducción de costos y aumento de la rapidez y calidad del servicio.
- iv) En línea: compra y venta de productos e información en línea.

Se trata de actividades transaccionales realizadas a distancia, no necesariamente con la presencia física y simultánea del vendedor y el comprador.

En este estudio el comercio electrónico se define como una estrategia de compra y venta de productos o servicios mediante plataformas de compra y venta, plataformas sociales y sitios web en redes. Su utilidad radica en que abre nuevos espacios de comercialización y promueve el reconocimiento de marca. Las siguientes características resumen su conveniencia:

- Alcance global. Consumidores de cualquier país pueden acceder a la información de una empresa mediante sus redes sociales, página web o tienda virtual.
- Ubicuidad. Presencia simultánea en todos los lugares y en cualquier momento.
- Interactividad. Solución de consultas y quejas mediante contacto constante, y en tiempo real, entre consumidor y marca.
- Simplificación. Se requieren menos recursos de tiempo y personal para atender las actividades de promoción y venta.
- Acceso a información. Recopilación de datos sobre clientes y visitantes, sus patrones de consumo y preferencias para proveer servicios personalizados y medir el desempeño de la estrategia de comercio-e.

Las transacciones se dan entre cualquier combinación de consumidores (C), negocios o empresas (B) y gobierno (G), facilitadas por servicios en red. La mayoría de estas transacciones ocurre entre empresas (B2B) y en 2017 representaron el 87% de los 29 billones de dólares generados por el comercio electrónico. Sin embargo, las transacciones entre empresas y consumidores (B2C) han tenido un crecimiento sostenido, por lo que han crecido un 22% entre 2016 y 2017 (UNCTAD, 2019).

Pese a que el comercio B2C permite vender directamente al cliente (D2C), muchas veces funciona mediante plataformas de intermediación (véase el diagrama IV.1). Estas plataformas, tales como las OTA en el sector turismo, son importantes medios de comercialización para mipymes que no cuentan con reconocimiento de marca o visibilidad, y tienen presencia digital limitada. Sin embargo, el cobro de comisiones de alrededor del 25% reduce los márgenes de ganancia, especialmente para microempresas y empresas de subsistencia. Además supone que las mipymes tienen acceso a mecanismos financieros regularmente ofrecidos por la banca, tales

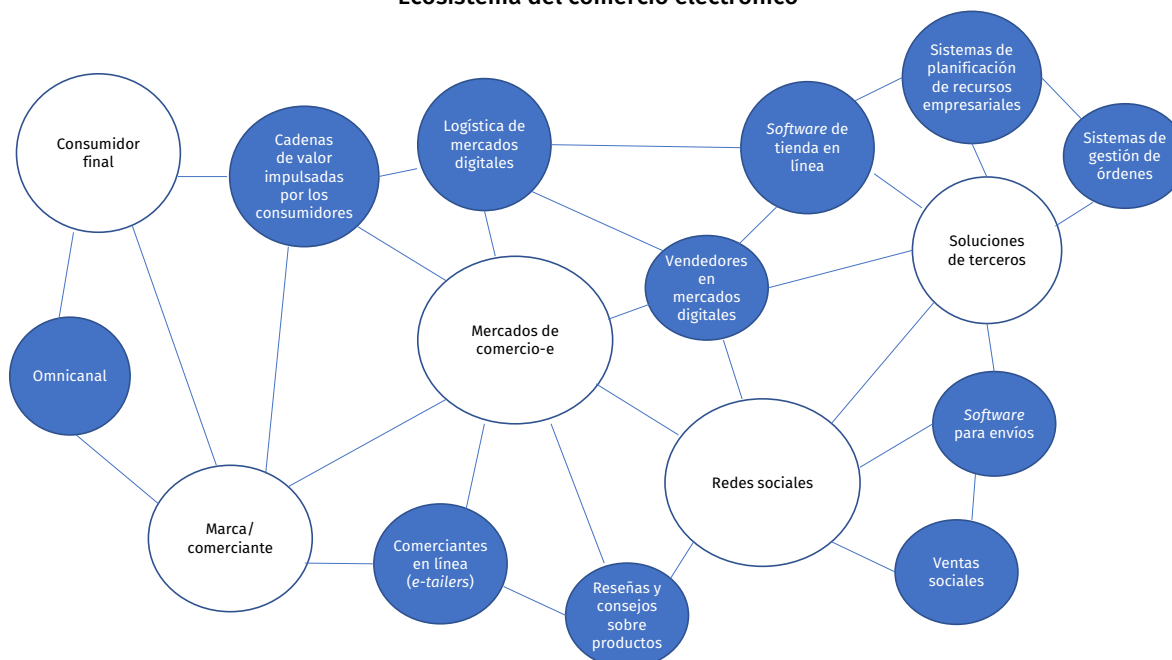
como cuentas bancarias y pasarelas de pago, lo que no siempre es así, por lo que la bancarización y las nuevas aplicaciones financieras cobran gran importancia. Este modelo es retado por el crecimiento de los sitios web independientes que se presentan directamente a los consumidores (D2C) y que son apoyados por consumidores que crecientemente buscan hábitos de consumo responsables, sostenibles y locales.



Fuente: Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD), *Informe de la economía digital. Creación y captura de valor: repercusión para los países en desarrollo* (eISBN 978-92-1-004228-4), 2019 [en línea] https://unctad.org/system/files/official-document/der2019_es.pdf.

Se observa gran dinamismo en la configuración del sistema de comercio-e, donde coexisten plataformas de comercios independientes, mercados digitales y redes sociales apalancados por servicios de soporte y logística (véase el diagrama IV.2).

Diagrama IV.2
Ecosistema del comercio electrónico



Fuente: Ministerio de Industria y Comercio de Panamá y DHL, *E-commerce in Latin America and the Role of Panama as an e-commerce Hub for the Región*, 2020.

1. Etapas

La implementación comercio-e requiere de algunas etapas básicas:

- Definir la oferta. Es necesario tener claridad del producto o servicio que se ofrecerá y segmentar los mercados meta para establecer las formas de interacción adecuadas (lenguaje, fotografías, ofertas, precios). Debe analizarse la competencia y conocer las propuestas de valor de empresas que se dedican a actividades similares.
- Establecer proveedores o puntos logísticos. Estas actividades pueden ser realizadas por la empresa o subcontratadas a terceros que realicen algunas o todas las tareas de distribución. Deben considerarse elementos como el inventario, la posibilidad de acceso inmediato a productos, los tiempos y costos de entrega, y los responsables de cada parte del proceso. En el turismo, implicaría actividades como alianzas con choferes y empresas de transporte para el traslado de turistas; o convenios con el servicio postal y presencia en mercados digitales para el envío de productos locales.
- Desarrollar la tienda-e o punto de venta. Existen plataformas prediseñadas que permiten la creación fácil y rápida de sitios de comercio-e, así como diseños personalizados realizados por especialistas en *software*. Es fundamental que la tienda cuente con plataforma para pagos de todo tipo (tarjetas de crédito y débito, plataformas de pago, monederos virtuales y, crecientemente, criptomonedas) y su diseño sea responsivo, es decir, adaptable a móviles, computadoras de escritorio, tabletas y libros-e. Es recomendable contar con sitios web propios; sin embargo, las preferencias de los turistas demandan presencia multicanal de las empresas. De ahí la importancia de complementar el sitio web con presencia en redes sociales y mercados digitales.

- Diseñar una estrategia virtual. Determinar los medios, plataformas y redes sociales que se utilizarán para atraer a los usuarios al negocio, incluyendo la creación y participación en comunidades virtuales.
- Diseñar la estrategia de mercadeo digital. Permite que los usuarios encuentren a la empresa mediante el mercadeo de contenido; además busca la adquisición y retención de clientes. Normalmente se utilizan el correo electrónico, los sistemas de gestión de relaciones con clientes (CRM, por sus siglas en inglés) y sistemas de automatización del mercadeo.
 - Optimización de mecanismos de búsqueda (Search Engine Optimization, SEO): mejor posicionamiento de páginas web, blogs y publicaciones en los principales motores de búsqueda.
 - Mercadeo y desarrollo de contenidos de interés: captar la atención de eventuales clientes y posicionar la marca; soportado por el SEO.
 - Mercadeo por correo-e: mantener comunicación directa, personalizada y práctica con los consumidores.
 - Optimización del rendimiento de páginas web (Web Performance Optimization, WPO): reducir el tiempo de carga de contenidos y crear páginas amigables.
 - Interactividad de las páginas web: permitir al usuario una experiencia activa, indicando sus preferencias, gustos, necesidades, y realizando acciones como cálculos o reservaciones.
 - Optimización de la tasa de conversión (Conversion Rate Optimization, CRO): mejorar el rendimiento de la tasa de conversión, es decir, hacer que el tráfico de la página web concluya en una transacción.

2. Tendencias del comercio electrónico

Durante la pandemia ha quedado demostrada la utilidad del comercio electrónico, por lo que se espera que la tendencia se mantenga y se acelere la competencia. A continuación se resumen las principales tendencias observadas.

a) Conveniencia e inmediatez

Se observa una tensión entre los mercados digitales (*marketplace*) como Amazon, Mercado Libre o Zalando, y el comercio directo al consumidor (D2C). Si bien los consumidores buscan acercarse a sus proveedores locales y tener hábitos de consumo responsables, el 50% de las ventas de comercio-e ocurren en los mercados digitales (Shopify, 2020). Los mercados digitales ofrecen el proceso de compra rápido, eficiente e intuitivo que buscan los consumidores. Su atractivo radica en el registro simple, el pago (*check-out*) rápido, la entrega inmediata y la política de devolución, así como en la búsqueda y filtro de cientos de opciones en un solo lugar. Este proceso es optimizado y personalizado mediante el acceso de estas empresas a análisis de grandes datos e inteligencia artificial.

Estos mercados son retados por la creciente presencial digital de comercios individuales y de consumidores que buscan apoyar a los comercios locales. La hiperlocalización de cadenas de suministro y los hábitos de consumo responsables motivan a los consumidores a buscar sitios de comercio-e de establecimientos independientes y locales. Las principales razones de los consumidores para comprar en negocios independientes son el apoyo a la empresariedad (33%), la búsqueda de productos únicos (33%) y una buena experiencia de servicio al cliente (31%) (Shopify, 2020).

Sin embargo, muchas mipymes tienen dificultades para brindar la experiencia de compra y los servicios de logística que los consumidores actuales buscan. Por ejemplo, la permanencia promedio en sitios de comercio-e cayó de 4 minutos a 12 segundos (Salesforce, 2019), lo que indica que la competencia es alta y los usuarios buscan inmediatez. Si se superan estos retos de gestión y logística, los sitios independientes tienen el potencial de brindar el toque humano que los consumidores buscan en su experiencia digital.

Finalmente, la facilidad de compra también debe considerar la diversidad de opciones de pago. Los monederos virtuales, las plataformas de pago y las criptomonedas se unen a los métodos más tradicionales de pago como tarjetas de crédito y débito, las transferencias bancarias y el efectivo. Estos nuevos mecanismos ofrecidos por el desarrollo *fintech* retan a la banca tradicional y abren oportunidades de inclusión financiera a grupos tradicionalmente excluidos.

b) Omnicanal

Esta tendencia está en línea con la búsqueda de conveniencia e inmediatez: todos los dispositivos, todas las plataformas. Se encontró que el 73% de los consumidores usan múltiples canales antes de hacer su compra, tanto virtuales como presenciales (Sopadjieva, Dholakia y Benjamin, 2017). La estrategia digital, incluyendo de comercio-e, debe reconocer la ubicuidad de las plataformas y los dispositivos desde los cuales los usuarios acceden a los sitios. Los sitios deben ser responsivos. La estrategia también debe posicionar a la empresa en las distintas redes sociales y plataformas para interactuar con sus usuarios. Esto implica la creación de contenido transmedia disponible en distintas plataformas pero que contribuya a construir una imagen integrada de la empresa. La omnipresencia no solo se refiere a estar donde los usuarios están, sino a crear una experiencia de compra completa. En este sentido, se observan cuatro áreas con atención: móvil, redes sociales, videos y realidad aumentada.

i) Móvil

El 50% de las compras-e se realizan por medio del móvil (Shopify, 2020) y, antes de la pandemia, ya el móvil representaba el 92% del crecimiento del comercio-e (Salesforce, 2019). Además, la mayoría de las búsquedas por voz se realizan mediante móviles. La intensa competencia y la exigencia de los consumidores requiere de sitios web responsivos que brinden una excelente experiencia al usuario. Por ejemplo, el 72% de las personas solo compraría en un sitio móvil fácil de usar. Por el contrario, el 53% de los latinoamericanos reportan abandonar un sitio móvil que tarde más de tres segundos en cargar (Spero, 2017).

ii) Redes sociales

La importancia del comercio social radica en que se presenta en los sitios donde los usuarios están, es decir, en las redes sociales. Las publicaciones en redes sociales brindan al potencial comprador una mirada profunda del producto o servicio que busca, e inspiración sobre cómo aprovecharlo. Los comentarios de usuarios a las publicaciones funcionan como reseñas para conocer el producto, la marca y su relación con los clientes. Asimismo, los *chatbots* pueden contribuir a aprovechar las redes sociales como centros de atención inmediata a las consultas de los clientes.

iii) Video

Las redes sociales son parte del crecimiento de los videos de publicidad que permiten hacer compras (*shoppable ads*). La excesiva cantidad de información disponible en las redes contribuye a que los consumidores quieran expresiones cortas que atrapen su atención; por ejemplo, la atención de la generación Z para videos es de unos ocho segundos. Además, redes como Snap y TikTok han popularizado los videos y han empujado a otras redes sociales a incorporarlos en su experiencia. Se buscan videos cortos que rápidamente cuenten sobre la

empresa y el valor del producto, y llamen a la acción. En el caso del turismo se encontró que dos tercios de las reproducciones de videos ocurren en móviles y tres de cada cinco viajeros que ven videos en línea los usan para reducir sus opciones de marca, destino o actividades (Google, 2016).

iv) Realidad aumentada

Una de las dificultades de comprar en línea es no poder experimentar el producto o servicio de manera completa. Es importante ver la textura de una tela o imaginar cómo se vería un artículo en el hogar. La realidad aumentada crece en el comercio-e al brindar una visión de 360° de los productos que se complementa con fotografías, videos y reseñas en redes sociales y plataformas.

Finalmente, los establecimientos físicos mantienen su relevancia como un canal más de venta, pero con uso de la tecnología en el lugar. Por una parte, vinculan los datos de la compra en tiendas físicas con el perfil digital del usuario y viceversa, lo que permite afinar las recomendaciones y proyecciones de los sistemas de análisis de datos. Por otra parte, brindan servicios digitales en el lugar, por ejemplo, mediante guías virtuales de compras, realidad aumentada y opciones de entrega y pago. Los establecimientos físicos deben convertirse en parte de la estrategia omnicanal de la empresa y servir como facilitadores de la logística de entrega.

Estos comportamientos son relevantes para el sector turismo ya que, aunque muchas acciones se realizan de manera virtual y a la distancia, el consumo de la experiencia es local. Esto le permite al sector experimentar con combinaciones de actividades y relaciones presenciales y virtuales. Por ejemplo, tras el disfrute de una clase de yoga o de cocina en un destino, la persona puede suscribirse a clases virtuales en su país de origen. Esta combinación entre experiencias presenciales y virtuales presenta un excelente ejemplo del potencial del comercio electrónico en la innovación de modelos de negocios.

c) Experiencia

La personalización y la búsqueda de experiencias siguen siendo las tendencias preminentes y también son parte del proceso de compra. Previamente se mencionó la importancia de la facilidad y rapidez para completar el proceso de compra mediante un registro fácil y un pago rápido, incluso en un solo clic. A esto se suma una experiencia sin complicaciones para encontrar el producto o servicio adecuado. La inteligencia artificial y la analítica de datos mantienen su importancia y se suman las búsquedas por voz.

La inteligencia artificial permite un nivel de personalización cada vez mayor mediante la segmentación de clientes de acuerdo con su ubicación, edad, sexo y hábitos de consumo. De esta forma se brindan recomendaciones y guía en la tienda con base en la historia de compras y búsquedas. Se ha encontrado que la inteligencia artificial incrementa en 26% el valor de la compra (Salesforce, 2019). Es más, el 63% de los consumidores indicó que espera que las marcas utilicen sus datos para brindarle experiencias personalizadas (Spero, 2017).

Los asistentes de voz, impulsados por la inteligencia artificial, se posicionan como una herramienta importante para el comercio-e y llaman a incluir la búsqueda por voz en los sitios de compra. Se espera que el comercio por voz alcance 40.000 millones de dólares en 2022 (Shopify, 2020). La capacidad de personalizar la experiencia y brindar excelente servicio al cliente contribuye a su fidelización. Por ejemplo, el 91% de los consumidores escogería marcas que lo recuerdan, reconocen y proveen recomendaciones y ofertas relevantes (Accenture, 2018). En este sentido, los programas de lealtad y membresías crecen para retener a los clientes y adoptar modelos de negocios de ventas recurrentes.

b) Datos

Todas las tendencias previas se sustentan en la disponibilidad de datos de usuarios y en la capacidad de análisis para aprovecharlos en los negocios. Sin embargo, los usuarios

empiezan a reclamar control sobre sus datos; si bien quieren que se usen para personalizar su experiencia, también buscan que se usen con transparencia. El 83% de los consumidores está abierto a compartir sus datos si eso crea experiencias personalizadas, siempre y cuando el negocio sea transparente sobre los usos que da a esos datos (Accenture, 2018).

La concientización sobre la importancia de los datos empodera a los consumidores, por lo que surgen tendencias como la privacidad por diseño, la privacidad como opción y el pago a consumidores a cambio del uso de sus datos. Así, la transparencia y la (re)construcción de confianza son pilares fundamentales en la experiencia de compra-e. Por ejemplo, es más probable que el 92% de los consumidores confíe sus datos a una empresa si puede controlar qué información se recolecta. La confianza también construye lealtad: el 92% de los consumidores compraría servicios y productos adicionales de un negocio confiable y el 93% recomendaría una empresa en la que confía (Salesforce, 2019).

Además de transparente, el uso de los datos debe servir el fin último de brindar experiencias de compra personalizadas y eficientes. El uso ordenado de los datos cierra el ciclo de experiencia de compra completa, donde una estrategia omnipresencial facilita al usuario su proceso de inspiración y compra. Sin embargo, la consolidación y el análisis de datos de distintas fuentes es complejo, lo que resulta en que el 65% de los compradores considera que los negocios no los conocen realmente (Salesforce, 2019), a pesar de la gran cantidad de datos disponibles en las redes sociales e incluso en plataformas de la misma empresa.

3. Comercio electrónico en la región

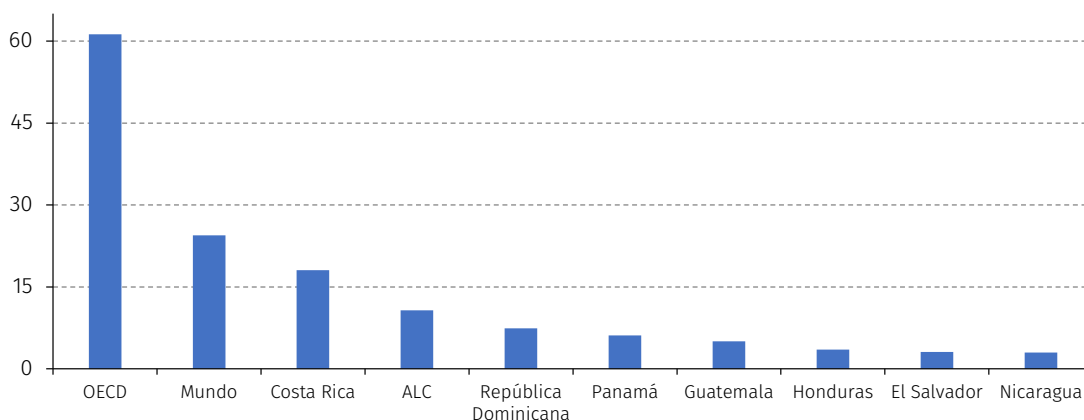
El comercio electrónico representa el 5% del comercio minorista en América Latina y el Caribe (ALC) y el 4% en la región mesoamericana. Panamá hace el uso más intensivo en la región SICA, pues llega al 9%, en contraste con Costa Rica y Guatemala que rondan el 2%. Esta brecha se observa incluso en las regiones más avanzadas. La región de Asia y el Pacífico hace el uso más intensivo del comercio electrónico, pues llega al 12% del total del comercio minorista. Le siguen Europa Occidental y América del Norte con el 8% (CEPAL, 2018). La capacidad de las empresas de aprovechar las plataformas digitales como espacios de comercialización pasa por la disponibilidad de herramientas bancarias que permitan pagos en línea, incluyendo la tenencia de tarjetas de débito y crédito. De lo contrario, los sitios web y redes sociales solo cumplen la función de catálogos virtuales o vitrinas.

En el gráfico IV.2 se muestra el rezago de la región SICA en el aprovechamiento de las transacciones en línea. Esta situación es especialmente preocupante para las mipymes turísticas. Por una parte, los perfiles en plataformas de agencias de viajes en línea (OTA) requieren de mecanismos de pago electrónicos para recibir las reservaciones de los turistas. Estas formas de pago incluyen tarjetas de crédito, de débito y plataformas de pago en línea, así como criptomonedas. Por otra parte, se observa un alto uso de transacciones digitales en los países de la OECD y en Estados Unidos, las principales fuentes de origen de los turistas que llegan a la región. Esto representa una desconexión entre el perfil del turista y su uso intensivo de transacciones en línea, frente a una región receptora que no está disponible para atender estas demandas.

Además, se observa un persistente rezago de las mujeres y de las zonas rurales (véase el gráfico IV.3). Nuevamente, esto cobra relevancia para el turismo. Las mujeres representan la mayoría de las administradoras y propietarias de mipymes turísticas, y muchos de estos establecimientos están en zonas rurales, donde están los principales atractivos de la región. Por lo que, en el caso de las mipymes turísticas, la brecha entre prestadores de servicios turísticos y sus visitantes de países desarrollados podría ampliarse.

Gráfico IV.2

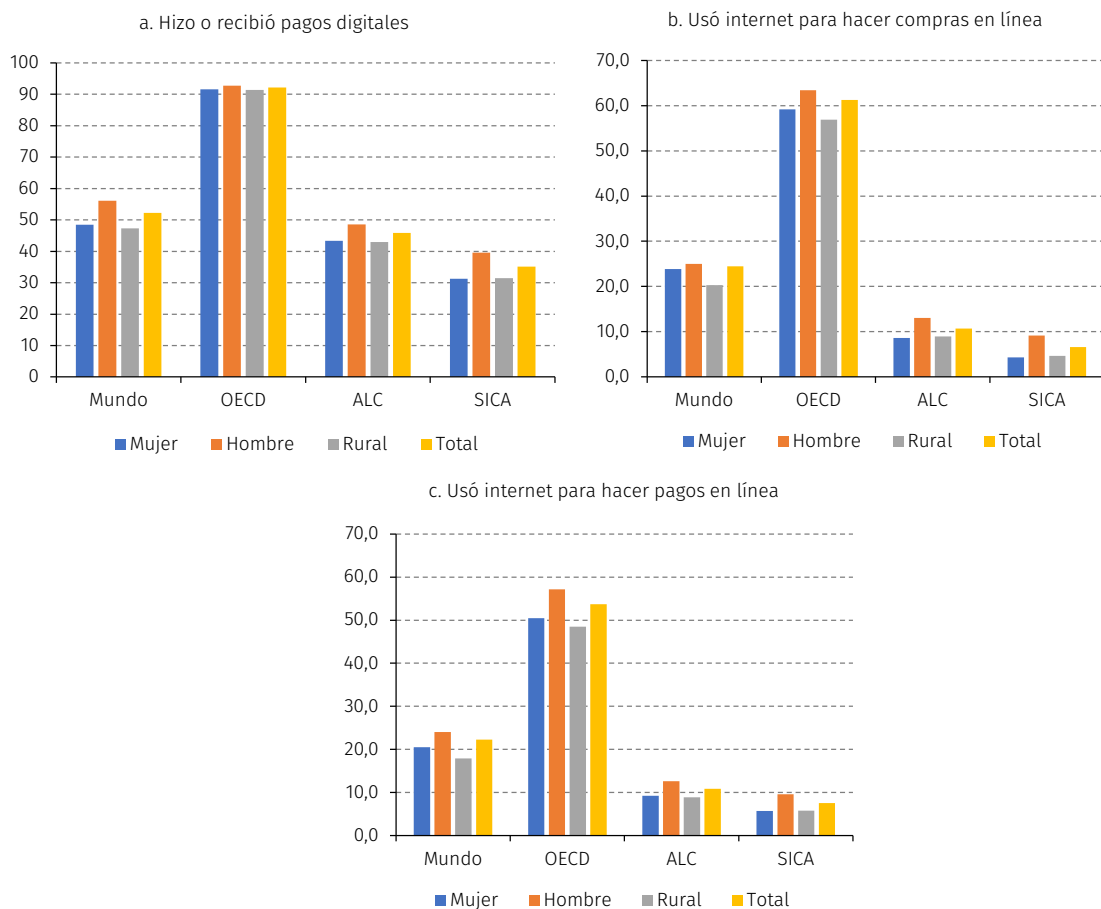
Países de la región SICA y regiones seleccionadas: uso de internet para hacer compras en línea, 2017
(En porcentajes de la población mayor de 15 años)



Fuente: Elaboración propia, sobre la base de Banco Mundial, Base de datos de inclusión financiera global [base de datos en línea] <https://databank.bancomundial.org/Financiamiento-Inclusion/id/7e9e6e6>.

Gráfico IV.3

SICA y regiones seleccionadas: transacciones en línea durante el último año, 2017
(En porcentajes de la población mayor de 15 años)



Fuente: Elaboración propia con datos del Banco Mundial, Base de datos de inclusión financiera global.
Nota: Los gráficos b y c excluyen a Belice.

La brecha en el aprovechamiento del potencial del comercio electrónico se observa en todo el mundo. Sin embargo, esta brecha se acentúa en países en desarrollo, en zonas rurales, en los segmentos de bajo ingreso, en las personas adultas mayores y en las mujeres. El índice de comercio electrónico B2C de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD) da luces sobre las principales tendencias y retos de la región (véase el cuadro IV.1). El índice mide qué tan preparada está una economía para apoyar las compras en línea y abarca 152 economías. Se otorga un máximo de 100 puntos mediante el análisis de cuatro áreas: i) tenencia de una cuenta en una institución financiera o acceso a dinero móvil; ii) porcentaje de la población que usa internet; iii) fiabilidad del servicio postal; y iv) cantidad de servidores de internet seguros por cada millón de habitantes.

Los países más preparados para adoptar el comercio-e y beneficiarse de él se ubican principalmente en Europa, que ocupa 8 de los primeros 10 puestos del índice, acompañados de Singapur y Australia. Los Países Bajos lideran el índice. Aunque la penetración de tarjetas de crédito en ese país es baja en comparación con otros países desarrollados, toda la población mayor de 15 años tiene una cuenta bancaria, lo que permite que el 84% de los usuarios de internet realizaran compras en línea en 2018 (UNCTAD, 2019).

Cuadro IV.1
Países y regiones seleccionadas: índice de comercio electrónico B2C, 2019

Puesto	País	Individuos que usan internet ^a (en porcentajes)	Individuos con cuenta ^b (en porcentajes)	Servidores de internet seguros ^c	Fiabilidad postal UPU ^d	Valor
Mundo		57	60	55	49	55
Economías desarrolladas		86	93	87	82	86
América Latina y el Caribe		59	53	53	28	46
SICA		52	46	53	32	46
1	Países Bajos	95	100	98	93	96,4
2	Suiza	94	98	95	95	95,5
3	Singapur	88	98	97	97	95,1
60	Chile	84	74	78	32	67
61	Costa Rica	74	68	63	51	64,1
67	República Dominicana	75	56	45	66	60,4
83	Panamá	58	46	68	29	50,4
92	Belice	47	48	81	13	47,3
99	Honduras	32	45	41	52	42,4
108	Guatemala	65	44	41	0	37,5
110	El Salvador	34	30	42	42	37,2
132	Nicaragua	28	31	40	2	25,2

Fuente: Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD), *Informe de la economía digital. Creación y captura de valor: repercusión para los países en desarrollo* (eISBN 978-92-1-004228-4), 2019 [en línea] https://unctad.org/system/files/official-document/der2019_es.pdf.

^a 2018 o último año disponible.

^b 2017, población mayor de 15 años.

^c Normalizado.

^d Índice Integrado para el Desarrollo Postal 2018 de la Unión Postal Universal.

En contraste, la región SICA se ubica en los puestos medios (Costa Rica y la República Dominicana) y bajos. En la región se demuestra cómo la confluencia de los bajos niveles de penetración de internet y la exclusión financiera determinan la adopción de servicios digitales. En el caso del comercio electrónico se suman las limitadas capacidades

logísticas y de movilidad de la región, lo que se observa en el resultado del índice integrado para el desarrollo postal 2018 de la Unión Postal Universal.

Específicamente, en América Latina se han encontrado una serie de desafíos que limitan el comercio electrónico transfronterizo (véase el cuadro IV.2). Se observa que tanto exportadores como no exportadores enfrentan desafíos similares en el financiamiento, los procedimientos y la infraestructura. Sin embargo, pareciera que los costos pesan un poco más en los no exportadores, que además enfrentan una brecha de capacidades para hacer comercio electrónico.

Cuadro IV.2
América Latina y el Caribe: desafíos para el comercio electrónico transfronterizo, 2017
(En orden de importancia)

Pequeños exportadores		Pequeños no exportadores	
1	Financiación del comercio internacional	1	Costo de pagos en línea transfronterizos
2	Procedimientos aduaneros en mercados internacionales	2	La capacidad de mi equipo a hacer comercio-e transfronterizo
3	Procedimientos aduaneros para importaciones de comercio-e	3	Financiación del comercio internacional
4	Infraestructura para transacciones transfronterizas	4	Procedimientos aduaneros para importaciones de comercio-e
5	Costo de entrega total desde mi país a un comprador extranjero	5	Procedimientos aduaneros en mercados internacionales
6	Infraestructura para el comercio-e transfronterizo	6	Costo de entrega total desde mi país a un comprador extranjero
7	Correos para el comercio-e transfronterizo	7	La facilidad de pagar/recibir pagos de socios en el extranjero
8	Acceso a mercados principales de mi país	8	Acceso a mercados principales de mi país
9	Costo de pagos en línea transfronterizos	9	Seguridad de pagos transfronterizos
10	Interoperabilidad de regulaciones digitales con mercados más importantes	10	Infraestructura para el comercio-e transfronterizo

Fuente: K. Suominen, "El comercio digital en América Latina: ¿qué desafíos enfrentan las empresas y cómo superarlos?", serie Comercio Internacional, N° 145 (LC/TS.2019/76), Santiago de Chile, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) 2019.

C. Comercio electrónico en las mipymes de alojamiento

El comercio-e brinda herramientas que permiten innovar los modelos de negocios pero su aprovechamiento dependerá de la estrategia de transformación digital en la que se inserte. La adopción de tecnología es solo parte de un proceso que también implica cambios organizacionales y culturales que conduzcan a la efectividad y eficiencia. En esta sección se presentan los hallazgos obtenidos en los grupos focales y en la encuesta. Asimismo, se aprovechan para delinear una hoja de ruta que conduzca a un mayor uso del comercio-e en las mipymes turísticas.

1. Diagnóstico

El objetivo del diagnóstico es conocer las condiciones del entorno de las mipymes de alojamiento que facilitan o dificultan la adopción del comercio-e. Las discusiones de los talleres se enfocaron en cinco áreas que se describen a continuación.

a) Personas

En este apartado se analizan, a grandes rasgos, las características sociodemográficas de las personas que trabajan en turismo y de sus visitantes. Se enfoca en elementos salientes que

condicionen el desempeño de la actividad turística. Durante las conversaciones en los ocho países, resaltaron tres temas: i) división del trabajo, ii) capacidades y iii) perfil de los visitantes.

i) División del trabajo

Muchos participantes indicaron que el sector mipyme está compuesto por empresas familiares e incluso unipersonales. El tamaño de las empresas es relevante al considerar la gran cantidad de actividades que conforman el servicio turístico de cada establecimiento, por lo que se aglomeran varias tareas en pocas personas y hay menos tiempo disponible para actividades adicionales, como el aprendizaje y la innovación. Por otra parte, las funciones laborales tienden a dividirse de acuerdo con el sexo y la edad. Por ejemplo, las mujeres se encargan del servicio al cliente y los jóvenes de las redes sociales y la tecnología.

Se reconoció y confirmó el papel preponderante que juegan las mujeres en las funciones operativas y administrativas del sector de alojamiento. En países como Belice, Costa Rica y Panamá además se indicó que las mujeres tienen una participación importante como propietarias o administradoras. Pese al empoderamiento económico, también se confirmó la división de roles basada en género: la división de tareas del hogar se traslada a las labores en turismo. Es decir, las trabajadoras turísticas se enfocan en áreas relacionadas con el cuidado y el servicio: operativas (limpieza de habitaciones), administrativas (recursos humanos) y de atención al cliente. Por su parte, los hombres asumen labores relacionadas con la agricultura, el cuidado de animales, el mantenimiento de áreas verdes y actividades que generen ingresos adicionales. En las empresas familiares los hombres y las personas jóvenes se encargan de gestionar las herramientas digitales. Las tareas de gerencia y estrategia son principalmente asumidas por hombres, aunque en algunos países se apuntó el creciente liderazgo de las mujeres, incluyendo mujeres indígenas que lideran proyectos turísticos.

Además de la feminización de los puestos de trabajo, se observa que las mujeres deben balancear actividades laborales o empresariales con una mayor proporción de labores de cuidado no remunerado que los hombres. Estas tareas incluyen el cuidado de niños, niñas, y personas adultas mayores, enfermas o con discapacidad; la limpieza y el abastecimiento del hogar; el cuidado de mascotas; y el mantenimiento de huertos, entre otros. Por lo tanto, se dispone de menos tiempo para realizar actividades de aprendizaje e innovación empresarial. Asimismo, las jornadas laborales se entretajan con las necesidades de la familia, por lo que se flexibilizan los horarios de trabajo. Por ejemplo, algunas empresarias manifestaron que su día inicia con labores empresariales, durante la tarde cocinan y ayudan a sus hijos con las tareas, y retoman sus actividades empresariales en la noche.

ii) Capacidades

Los participantes identificaron el servicio al cliente y la gestión de herramientas digitales como áreas principales para la capacitación y profesionalización, tanto mediante la educación continua como por la educación formal universitaria y técnica. Además de las habilidades técnicas necesarias para cada tarea, también se indicó la necesidad de construir habilidades psicoemocionales para mejorar la hospitalidad. Se observan brechas en el acceso a la capacitación, especialmente en áreas rurales, en mujeres y en personas adultas mayores. Los participantes de zonas rurales manifestaron la dificultad para asistir a actividades de capacitación de manera presencial, debido a que tienden a ubicarse en centros urbanos alejados. Además, las zonas rurales enfrentan una brecha de cobertura y penetración de banda ancha que afecta el desempeño de las telecomunicaciones y limita realizar actividades virtuales de capacitación.

Las mujeres enfrentan dos tipos de retos. Por una parte, la mencionada poca disponibilidad de tiempo les dificulta incluir actividades de aprendizaje en sus jornadas diarias.

Por otra parte, la oferta de capacitación tiende a enfocarse en personal de gerencia o en gestión TIC en lo que respecta a este estudio. Dado que las mujeres tienden a ocuparse en puestos operativos y administrativos, muchas veces no reciben estas oportunidades de capacitación.

iii) Perfil de los visitantes

Antes de la pandemia, las empresas tenían mayor claridad sobre el perfil de sus visitantes. Sin embargo, los vertiginosos cambios tecnológicos, la paralización del turismo receptor y el crecimiento del turismo interno han modificado estos perfiles. En general, los participantes observan un aumento de los turistas jóvenes y una reducción de las personas adultas mayores. Incluso destinos normalmente visitados por personas mayores ahora son concurridos por jóvenes. Esto ha requerido que algunos destinos adecuen su oferta hacia productos y actividades que solicitan y disfrutan las personas jóvenes. También han debido adecuar su presencia digital para responder a este perfil etario, fortaleciendo su participación en redes sociales y plataformas de comercio-e. En algunos países también se mencionó el crecimiento del turismo de familias en busca de lugares seguros y retirados, especialmente destinos naturales. Estos cambios, acelerados por la pandemia, confirman la tendencia hacia la creación de destinos multigeneracionales.

b) Sociedad y cultura

Este rubro se enfoca en comportamientos y actitudes sociales que afectan la actividad turística. Los principales temas mencionados son la confianza y la asociatividad. Se observa un sector mipyme dinámico y dispuesto a adoptar herramientas digitales. Sin embargo, se reconoce que existe temor o desconfianza de algunos usuarios. Por una parte, los turistas extranjeros prefieren utilizar mercados digitales, como las OTA, debido a que brindan confianza y aceptan múltiples medios de pago. Por su parte, los turistas locales observan promociones y publicidad en redes sociales y sitios web empresariales, pero llaman por teléfono para confirmar la oferta o hacer la reservación. Las distintas preferencias de interacción subrayan la importancia de las estrategias de comunicación omnicanal.

La asociatividad se reconoce como una oportunidad para el desarrollo de acciones estratégicas en favor del sector, aunque es difícil establecerla de manera duradera. Los participantes indicaron pertenecer a asociaciones locales o nacionales, pero son escépticos sobre los beneficios que brindan. Además, conocen o han participado en otras iniciativas pero muchas tienden a fallar. Algunas de las razones citadas incluyen:

- Pocas personas llevan la carga de la organización
- No hay financiamiento
- Logros imperceptibles
- Representa un gasto para la empresa, tiempo y dinero

Además, indicaron que, si bien la virtualidad favorece su capacidad de participar en asociaciones, también hay hartazgo por el uso intensivo que se dio al inicio de la pandemia. La falta de claridad en los objetivos y la ausencia de mecanismos de sostenibilidad tienden a mermar la permanencia y logros de estos grupos.

Los certificados y sellos de calidad enfrentan un reto similar. Si bien los participantes los reconocen como una fortaleza, desconocen el balance entre el costo y el beneficio de implementarlos. La creación de sellos de seguridad ante la pandemia brinda tranquilidad a los viajeros, pero representa un costo adicional importante para las empresas. Es más, la lenta reactivación del turismo no compensa las inversiones y costos operativos de un sector en crisis.

c) Regulación y fomento

En este rubro se consulta sobre el conocimiento y percepción de regulaciones y estrategias de fomento. Se identificaron tres áreas de discusión: leyes de fomento, tramitología y comercio-e. Los participantes reconocen la existencia de leyes y programas de fomento del turismo. Sin embargo, se observa una relación compleja con la administración pública.

Pese a saber que hay algunos instrumentos, no se evidencia que las mipymes los aprovechen o que las estrategias empresariales estén alineadas con la estrategia o marca país. Los participantes expresaron algunas preocupaciones, especialmente en torno a la implementación de las políticas nacionales de fomento en el territorio. Entre ellas resaltan que no se perciben los beneficios de las políticas en la gestión del territorio, hay poca focalización en el sector mipyme, las estrategias nacionales de atracción de inversión están desvinculadas del sector mipyme y las políticas de fomento son discontinuas. También se señaló la dificultad de cumplir con trámites que en todos los países fueron calificados como engorrosos, excesivos y desvinculados de la realidad mipyme en cuanto al tiempo, costo y capacidad para cumplirlos. Esto lleva a muchas empresas a operar en la informalidad o en la semiformalidad.

La mayoría de los participantes desconoce las regulaciones vinculadas con el comercio-e (véase el cuadro IV.3) y algunos enfrentan dificultades prácticas para adoptarlo. Por ejemplo, muchas empresas utilizan PayPal y otras plataformas para recibir pagos pero no tienen una cuenta bancaria nacional que les permita retirar el dinero. Esta situación es sorteada ya sea transfiriendo el dinero a una persona que sí tenga cuenta bancaria y retire el dinero o realizando pagos o compras en línea. Las comisiones de intermediación cobradas por las plataformas de comercio-e también limitan la participación de las mipymes; las comisiones de alrededor del 25% impactan las ganancias de las empresas, afectando especialmente a los micronegocios. Finalmente, la lejanía de algunas empresas las deja fuera de circuitos logísticos de distribución, por lo que se dificulta que participen en la compra y venta de bienes. Estos retos ejemplifican la limitada gestión pública en torno a la economía digital, las brechas de exclusión financiera digital que se abren y la incertidumbre que provoca en las empresas.

Cuadro IV.3
Países de la región SICA: legislación relacionada con comercio electrónico, 2020

País	Título de la ley	Número	Año
Belice	Interception of Communications Act	25	2010
	Electronic Transactions Act		2003 (2011)
	Telecommunications Act	16	2002
Costa Rica	Ley de certificados, firmas digitales y documentos electrónicos	8454	2005
	Ley de protección de las personas frente al tratamiento de sus datos	8968	2011
	Ley de promoción de la competencia y defensa efectiva del consumidor	7472	1994
El Salvador	Ley de protección al consumidor	666	1996
	Ley de firma electrónica	133	2015
	Ley de protección de datos	534	2013
	Propuesta de ley de facturación electrónica		

País	Título de la ley	Número	Año
Guatemala	Ley para el reconocimiento de las comunicaciones y firmas electrónicas	47	2008
	Reglamento para la prestación de servicios financieros móviles	Resolución JM-120	2011
Honduras	Ley de comercio electrónico	149	2014
	Ley sobre firmas electrónicas	149	2013
	Reglamento para la autorización y funcionamiento de las Instituciones no bancarias que brindan servicios de pago utilizando dinero electrónico	Acuerdo N° 01/2016	2016
	Ley de protección al consumidor	24	2008
Nicaragua	Ley de firma electrónica	729	2010
Panamá	Ley de comercio electrónico	43	2001
República Dominicana	Ley sobre comercio electrónico, documentos y firmas digitales	126-02	2002

Fuente: Elaboración propia.

d) Instrumentos financieros

En esta sesión se discutió la disponibilidad de instrumentos de financiamiento, especialmente ante la crisis provocada por la pandemia. Se observó un consenso generalizado sobre la implementación de medidas de apoyo al sector por parte de los gobiernos de la región. Pese a que los participantes reconocen la importancia de las medidas sanitarias para reabrir sus establecimientos turísticos, y la mayoría ha realizado las modificaciones solicitadas, muestran dos preocupaciones. Primero, las inversiones son altas en un momento de crisis en el sector y reducen las pocas ganancias que se están generando. Segundo, la reactivación del turismo local ha pasado por ofrecer descuentos y promociones, por lo que las ganancias se reducen, en comparación con visitantes extranjeros.

Finalmente, se confirma la poca disponibilidad de productos bancarios tradicionales. Los participantes consideran que las tasas de interés son muy altas y las garantías solicitadas no responden a la realidad de las mipymes. Por ejemplo, un participante indicó que, si cumpliera con todos los requisitos de la garantía, no necesitaría acercarse al banco. En algunos países además se indicó que, en este momento, los bancos califican a las mipymes turísticas como de alto riesgo, por lo que se reducen sus opciones de financiamiento formal.

e) Tecnología

Este rubro arrojó dos áreas de discusión: brecha digital y uso de herramientas tecnológicas. Los participantes de todos los países señalaron la brecha de infraestructura de telecomunicaciones existente entre zonas urbanas y rurales. El ancho de banda genera problemas de conectividad, acceso y calidad del servicio. Además, se convierte en una barrera de asequibilidad, dado que el costo del servicio de internet es alto en relación con el ancho de banda y la calidad del servicio que se obtiene. A esto se suma la inestabilidad del servicio eléctrico en zonas rurales, lo que afecta la continuidad de los servicios de telecomunicaciones.

En cuanto al uso de páginas web, redes sociales y plataformas digitales, se indicó que Facebook e Instagram son las herramientas más efectivas, pues junto a WhatsApp son las que facilitan más negocios, ventas y reservaciones. Estas herramientas tienden a ser gestionadas por personal de la empresa que tiene otras funciones —por ejemplo, administradores— o los miembros más jóvenes de la familia y pocas cuentan con personal dedicado y especializado.

Se hace poco o nulo uso de herramientas de optimización de búsquedas y muy pocos participantes mencionaron el uso de Google. Las redes sociales se usan para comunicarse y ofrecer promociones; sin embargo, no se evidenció el uso de los datos generados en estas redes en una estrategia digital o de mercadeo. En relación directa con el comercio-e, la mayoría de las empresas utiliza pasarelas de pago y acepta pagos electrónicos, lo que le permite vender en OTA, redes sociales y mensajería instantánea. También venden mediante sus sitios web empresariales, pero en mucho menor medida.

Finalmente, durante la ejecución de los talleres se confirmaron algunas de estas brechas discutidas por los participantes. Resaltan tres áreas recurrentes en todos los países. Primero, la existencia de una brecha de capacidades digitales, tanto en el sector privado como en el público. Se observó dificultad para utilizar las plataformas en las que se desarrollaron los talleres, desde abrir la sesión hasta utilizar las herramientas disponibles en las plataformas, como el chat o el micrófono. Por lo tanto, cada taller inició con una pequeña sesión de capacitación sobre el uso de las plataformas. Aun así, algunos participantes tuvieron dificultades para participar, lo que les generó frustración, nervios y vergüenza, e incluso algunos abandonaron la sesión.

Segundo, en todos los talleres hubo participantes que enfrentaron problemas de infraestructura, especialmente cortes de internet y algunos cortes eléctricos. Por ejemplo, tras el paso de las tormentas Eta e Iota, algunos participantes cancelaron su participación y otros se conectaron pero tuvieron que abandonar por problemas persistentes. Tercero, los participantes que se conectaron desde el móvil tuvieron dificultades para navegar las plataformas. Esto puede deberse a una brecha de capacidades o al nivel de adaptabilidad de cada plataforma a los dispositivos móviles. En todo caso, subraya la importancia de considerar la alta penetración móvil, especialmente en zonas rurales, en el diseño de estrategias de capacitación y comunicación.

2. Madurez en el uso del comercio electrónico

Los hallazgos obtenidos en los talleres permitieron diseñar un modelo de madurez en el uso del comercio electrónico (véase el cuadro IV.4). Posteriormente, este modelo fue utilizado en el diseño de la encuesta para medir la madurez de las mipymes turísticas en el uso del comercio-e.

Cuadro IV.4
Niveles de madurez en el uso del comercio electrónico y capacidades asociadas

Nivel	Definición	Capacidades
Iniciado	Presencia mediante sitio web estático, tipo <i>brochure</i> , y capacidades de realizar campañas de correo electrónico y análisis web	Diseño centrado en el usuario Adquisición de tráfico: SEO e investigación de mercados Analítica de web Mercadeo por correo electrónico
Irradiado	Distribución de contenido mediante diversos canales, comenzando con los de mayor uso. Se establece un sitio móvil y se comparte contenido en redes sociales	Distribución de contenido Conexión social
Alineado	Alineación de iniciativas digitales individuales, como la presencia en redes sociales o la publicación de blogs, con objetivos de una estrategia digital empresarial	Seguimiento de interacciones con los clientes Servicios de comercio electrónico

Nivel	Definición	Capacidades
Optimizado	Aprovechamiento de la analítica de datos para optimizar las iniciativas digitales y personalizar la experiencia del usuario	Gestión de campañas Gestión de comunidades Personalización Perfilado de contenidos y visitantes Comprobación o <i>testing</i>
Natural	La empresa pone al cliente en el centro y construye una relación mediante el diálogo basado en disparadores automatizados y en los canales preferidos por el usuario	Automatización
Comprometido	Establece la infraestructura de datos, y conecta repositorios de clientes en línea y fuera de línea en un centro de datos central. Esto le permite acceder a los datos del perfil del cliente y usarlos en tiempo real para el diálogo en los canales preferidos por el usuario	<i>Hub</i> central para perfilado
Clientes de por vida	Utiliza la inteligencia y las predicciones para optimizar la experiencia del cliente en varios canales, anticipándose a sus necesidades e iniciando el diálogo de manera oportuna	Predicción Decisiones automatizadas

Fuente: ASES SOFTWARE adaptado de Sitecore e información recopilada en los grupos focales, 2020.

a) Resultados de la encuesta

La encuesta fue distribuida en inglés y español en los ocho países de la región SICA. Se recibieron respuestas válidas (completas) de 60 empresas. A continuación se resumen los principales hallazgos y características de las empresas.

i) Características generales del establecimiento

El total de las empresas se dedica al alojamiento. Las respuestas fueron brindadas por 60% hombres y 40% mujeres. El 54,2% de las empresas se encuentra ubicado en áreas urbanas, el 35,6% en áreas rurales y el 10,2% en áreas periurbanas. El 21,7% reportó que cuenta con 1 a 5 habitaciones, el 43,3% con 6 a 20 habitaciones, el 20% con 21 a 50 habitaciones y el 15% con más de 50 habitaciones.

El 93,3% de las empresas que respondió corresponde a mipymes que emplean a menos de 100 personas; de ellas, el 66,7% emplea a menos de 10 personas; el 21,7% emplea entre 11 y 50 personas; y el 5% emplea entre 51 y 100 personas. Poco más de la mitad de los trabajadores son mujeres (51,6%), quienes predominan en los puestos de compras, ventas, relaciones públicas, recursos humanos, atención al cliente, alimentos, limpieza y mantenimiento y atención de habitaciones, salones y restaurantes. Los hombres predominan en los puestos de presidencia, gerencia general, manejo de redes sociales, tecnologías y bebidas. El 77,2% de las empresas declaró contar con registro o identificación tributaria.

ii) Gestión del negocio

Las ventas anuales no superan los 150.000 dólares en un 56,7% de las empresas, lo que denota su carácter de microempresas o empresas familiares. El 23,3% declaró ventas entre 150.001 a 500.000 dólares; el 6,7% entre 500.001 y 1 millón de dólares; y el 13,3% tiene ventas mayores a 1 millón de dólares. Las dos actividades que generan la mayor parte de los ingresos en los establecimientos son el alojamiento y los servicios de restaurante, 75% y 43,3%,

respectivamente. Estas cifras constatan que el modelo de negocios está basado principalmente en actividades tradicionales de turismo. El 15% indicó como fuente importante de ingresos a los eventos de negocios, el 13,3% a los servicios de bar, el 11,7% a los eventos sociales, el 6,7% a los *tours*, el 3,3% a servicios de *spa* y venta de *souvenirs*, y el 1,6% a la venta de artículos varios, alquiler de deportes acuáticos, renta de vehículos, venta y uso de instalaciones.

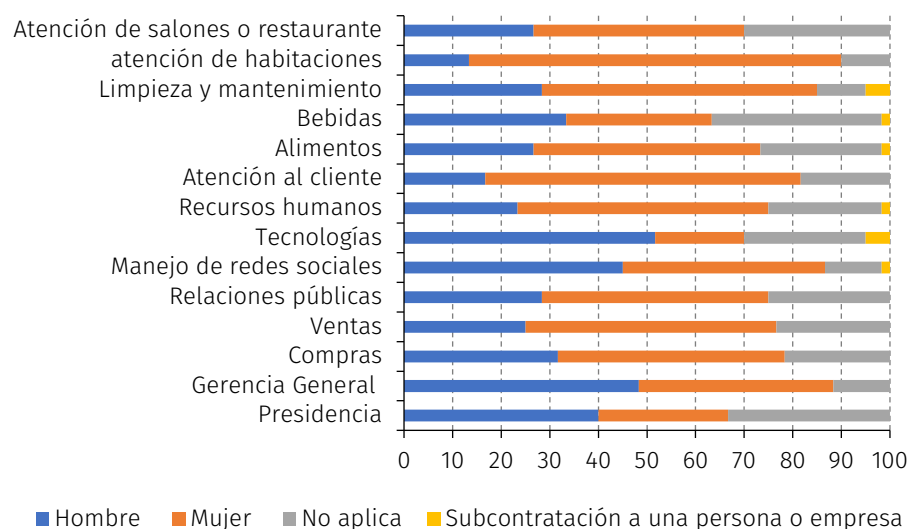
El 58,5% indicó pertenecer a alguna asociación gremial o cámara empresarial. Es importante resaltar que algunas respuestas consideraron a las autoridades nacionales de turismo y a las OTA como asociaciones. Esto denota la confusión que rodea la asociatividad dados los diferentes modelos asociativos existentes.

iii) División de labores

Las mujeres representan el 51,6% de la fuerza laboral y los hombres el 48,4%. Las mujeres representan la mayoría abrumadora de los puestos operativos y administrativos, encargadas del cuidado de la empresa y de los clientes. Esta presencia se revierte en posiciones de presidencia, gerencia y gestión de herramientas digitales (véase el gráfico IV.4). Por ejemplo, las mujeres ocupan más del 50% de los puestos de ventas, recursos humanos, atención al cliente, limpieza y mantenimiento, y atención de habitaciones. En contraste, las mujeres representan el 26,7% de las presidencias y el 40% de las gerencias generales, mientras que los hombres ocupan el 40% y el 48,3%, respectivamente.

La mayoría de las personas encuestadas dedican entre 8 y 12 horas al día a la atención de asuntos de la empresa. Asimismo, se indicó una dedicación de entre 2 y 5 horas labores de cuidado de terceras personas, actividades a las que se dedican en mayor medida las mujeres. En lo que refiere al cuidado personal, las personas entrevistadas mencionaron que dedican entre 2 y 4 horas al día a esta actividad. Finalmente, se indicó que en promedio se dedican 2 horas al día a la administración del hogar y a las actividades de aprendizaje e innovación empresarial.

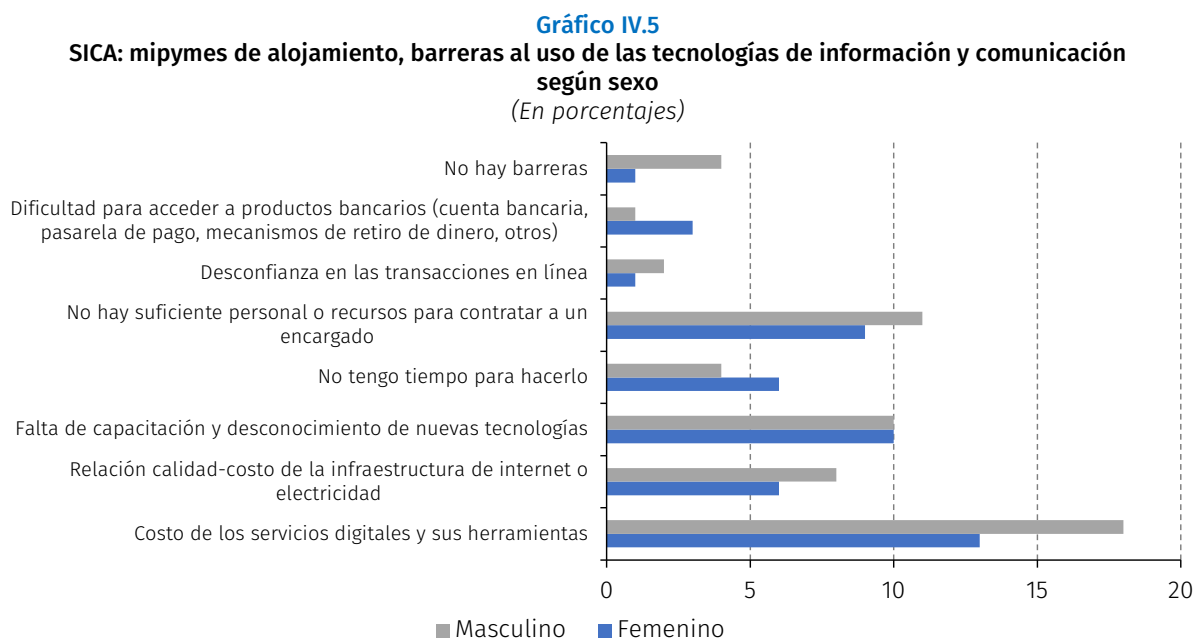
Gráfico IV.4
SICA: mipymes de alojamiento, distribución porcentual del sexo
en los puestos de trabajo
(En porcentajes)



Fuente: Encuesta de Medición de la Madurez en el Uso del Comercio Electrónico, 2020.

iv) Acceso y uso de herramientas digitales

El 87,8% de las empresas reconoce que las TIC son muy importantes en su funcionamiento. Es más, el 55,1% tiene interés y ha comenzado a implementar algunas herramientas, y el 18,4% ya las ha integrado en sus procesos. Si bien el interés es evidente, no todas las empresas logran incorporar la diversidad de programas y tecnologías disponibles. El 60% de las personas encuestadas indicó que existen barreras al uso de las TIC. Las barreras principales son el costo de los servicios y herramientas digitales, la falta de capacitación y el desconocimiento de nuevas tecnologías, y la disponibilidad de personal o recursos para contratar a especialistas (véase el gráfico IV.5).

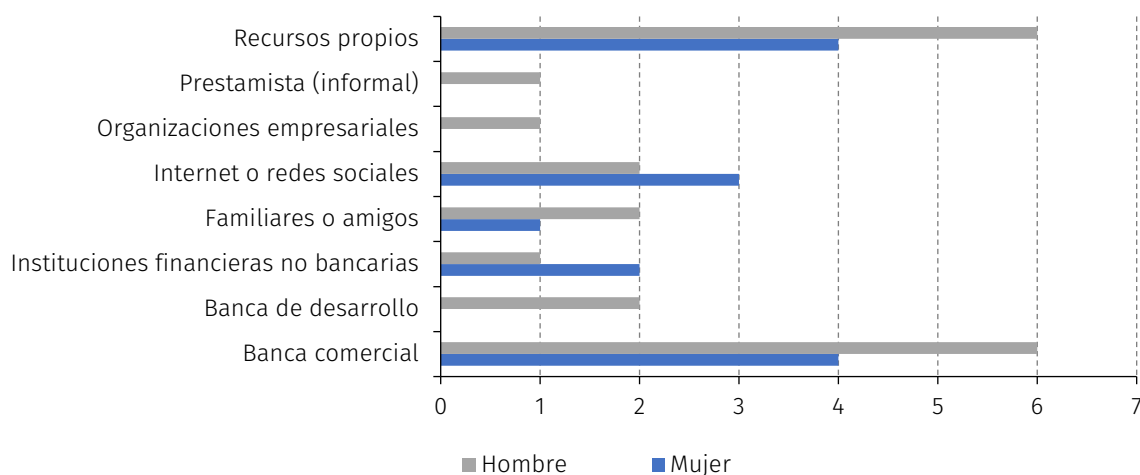


Fuente: Encuesta de Medición de la Madurez en el Uso del Comercio Electrónico, 2020.

Las mujeres enfrentan brechas significativas en comparación con los hombres en temas de acceso a productos bancarios y disponibilidad de tiempo para usar las TIC. Ambos sexos enfrentan la misma falta de capacitación y desconocimiento de nuevas tecnologías; sin embargo, como se mencionó, las mujeres tienden a ocupar puestos que normalmente no reciben capacitaciones en temas tecnológicos. La brecha de capacidades también se evidencia en el conocimiento y uso que las empresas hacen de las herramientas digitales. Solo el 14,6% hace uso pleno de las herramientas digitales que tiene la empresa, mientras que el 29,1% indica que tiene las herramientas, pero hace un uso básico de ellas. En contraste, el 22,9% de los encuestados no conoce de herramientas digitales que podrían optimizar su negocio, y 25% las conoce, pero no las ha adquirido.

El 62,3% de las empresas no buscó financiamiento para adquirir TIC en el último año. El 37,7% que lo hizo, indicó que usó para obtener financiamiento a la banca comercial (50%), recursos propios (50%) o internet (redes sociales) (25%). El 60% de los que indicaron que buscaron financiamiento son hombres. Este género predomina en la mayoría de las opciones de financiamiento, con excepción de las instituciones financieras no bancarias y el internet o redes sociales opciones con mayor participación de mujeres (véase el gráfico IV.6).

Gráfico IV.6
SICA: mipymes de alojamiento, financiamiento de herramientas digitales según sexo
 (En porcentajes)



Fuente: Encuesta de Medición de la Madurez en el Uso del Comercio Electrónico, 2020.

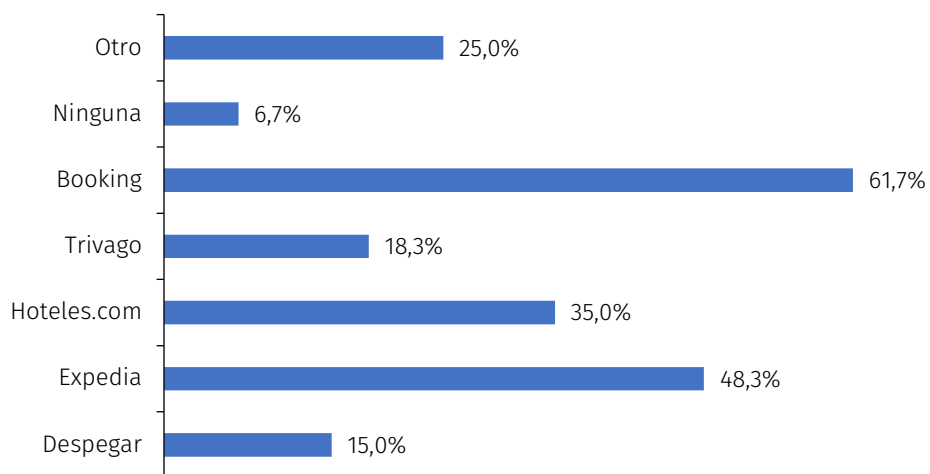
v) *Uso del comercio electrónico*

Se observa el aprovechamiento de múltiples canales de comercialización, por ejemplo, el 30% de las empresas vende sus productos y servicios de manera presencial y por internet, y el 13,3% lo hace de manera presencial y mediante mensajería instantánea y telefónica. Casi el 50% de las empresas usa el comercio-e en sus actividades. La mayoría de las plataformas son únicas (*standalone*) y no se comunican con otras, lo que fragmenta la información disponible para las empresas en su afán de conocer a sus clientes y adecuar la oferta a sus demandas.

El uso limitado del comercio-e también se evidencia en los usos principales que se le dan. El uso más frecuente es para dar a conocer la marca y posicionarla. También se aprovecha para lanzar nuevos productos innovadores. Ambos usos se enfocan en brindar información, mientras que se observa menos frecuencia en el uso de comercio-e para la compra y venta de productos y servicios. En esta misma línea, el comercio B2C es el más común entre las empresas encuestadas. Prácticamente no se utiliza el comercio B2B ni B2G. En el primer caso, podría ser indicativo de bajo nivel de encadenamiento entre empresas, tanto para proveer un servicio turístico atractivo, como para aprovechar la compra y venta de bienes y servicios que podrían optimizar la gestión del negocio o reducir costos. En el caso del comercio B2G, podría deberse a esquemas de compras públicas que no consideran a las mipymes, o a las mipymes turísticas, así como el limitado avance del gobierno digital en la región SICA.

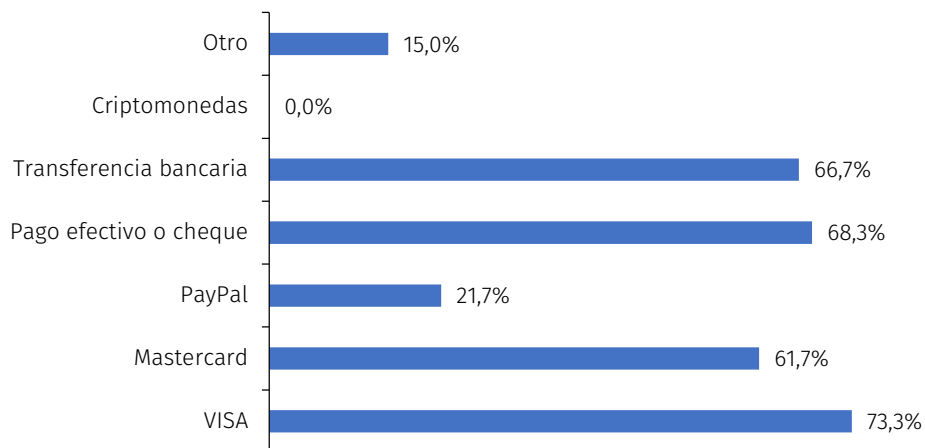
vi) *Plataformas y medios de pago*

La encuesta y los grupos focales indican que las plataformas de reservación más usadas por los establecimientos son Booking (61,7%) y Expedia (48,3%) (véase gráfico IV.7). Únicamente el 6,7% no utiliza plataformas de reservaciones y el 25% utiliza otros canales como correos electrónicos, sitios de asociaciones locales, páginas web, redes sociales, mensajería instantánea y plataformas como Airbnb o Tripadvisor. La mayoría indicó utilizar varias plataformas, lo que denota la tendencia hacia la presencia omnicanal.

Gráfico IV.7**SICA: mipymes de alojamiento, plataformas o sistemas utilizados para recibir reservaciones**
(En porcentajes)

Fuente: Encuesta de Medición de la Madurez en el Uso del Comercio Electrónico, 2020.

Como se puede observar en el gráfico IV.8, los principales mecanismos de pago usados son las tarjetas de débito y crédito, y el pago en efectivo o transferencia bancaria. Hay baja adopción de pagos digitales en la forma de plataformas de pago y criptomonedas.

Gráfico IV.8**SICA: mipymes de alojamiento, sistemas de pago**
(En porcentajes)

Fuente: Encuesta de Medición de la Madurez en el Uso del Comercio Electrónico, 2020.

b) Nivel de madurez

El nivel de madurez fue medido mediante 46 preguntas que alimentaron el modelo de madurez desarrollado. El análisis de las respuestas evidenció un nivel básico de uso disperso de herramientas de comercio-e, sin una guía estratégica (véase el cuadro IV.5). Únicamente el 8% de las empresas se clasificó en el nivel de iniciado, el resto no cumple con los criterios básicos de madurez para el uso del comercio-e.

Cuadro IV.5
Principales hallazgos de la evaluación del nivel de madurez

Tema	Hallazgos
Sitio web	La mayoría de las empresas tiene sitio web, y tienden a ser sitios responsivos. El contenido es estático y renovado en ocasiones. Los sitios web interactivos permiten acciones básicas, pocos permiten interacción en tiempo real y diseño de paquetes por parte de los usuarios. El contenido se encuentra en español e inglés principalmente. Rara vez o en ocasiones se publican blogs, artículos y noticias en los sitios empresariales.
Mercadeo	Poco uso del correo-e para hacer mercadeo o publicidad. Sin embargo, se aprovechan otros canales para mantener a los clientes informados, notablemente las redes sociales, la mensajería instantánea y las llamadas telefónicas. Pese a que se utilizan varios canales, estos no están relacionados.
Redes sociales	Todas las empresas usan redes sociales, con un claro predominio de Facebook, Instagram y WhatsApp. Se utilizan para difundir publicidad de la empresa, realizar promociones y responder preguntas de usuarios. Prácticamente no se utilizan para hacer comercio-e.
Relación con clientes	La mayoría no cuenta con sistemas de gestión de la relación con los clientes que le permita dar seguimiento, administrar y analizar las interacciones.
Analítica de datos	La mayoría no mide el tráfico ni la tasa de conversión de los sitios web. Limitada analítica del comportamiento de los usuarios en sitios web y redes sociales. No se aprovechan los datos disponibles para perfilar a los clientes y segmentar la comunicación. Prácticamente no se utiliza la inteligencia artificial, incluyendo el aprendizaje automático, para la predicción e inteligencia de negocios.

Fuente: Elaboración propia, sobre la base de la Encuesta de Medición de la Madurez en el Uso del Comercio Electrónico, 2020.

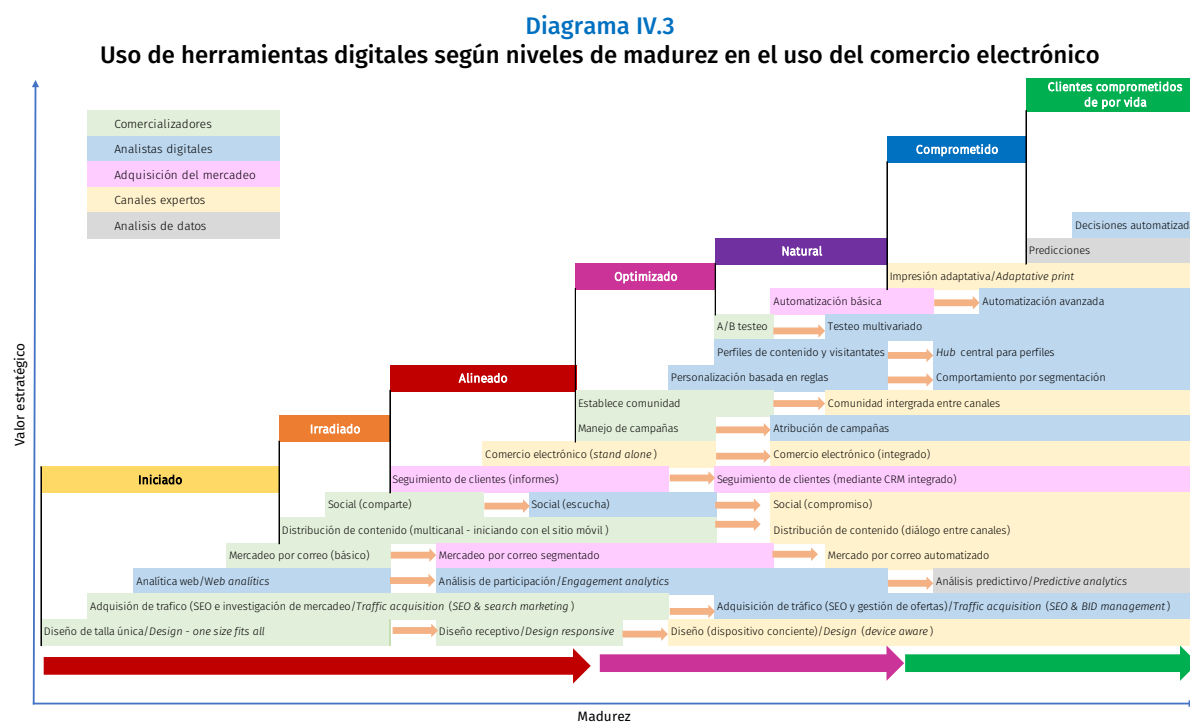
Las empresas iniciadas hacen uso básico del internet con el objetivo de tener presencia web con información de la empresa y sus servicios. Cuentan con capacidades manejo de correo-e. Los sitios web tienden a ser estáticos. Las empresas están más centradas en el tráfico que pueda atraer su página web; por tanto, su enfoque es la optimización de motores de búsqueda para la adquisición de clientes. Para ello utilizan el envío de correo electrónicos masivos con publicidad sobre el establecimiento sus productos y servicios.

Si bien las empresas hacen uso intensivo de las redes sociales y mercados digitales, y aprovechan el mercadeo y publicidad en línea, no lo hacen como parte de una estrategia empresarial de presencia digital, de transformación digital o de innovación de negocios. Por lo tanto, aunque la intensidad en el uso de las redes sociales podría ubicarles en el nivel de irradiado, el poco análisis de los datos generados en dichas redes para la interacción y personalización les ubica en el nivel base.

D. Hacia una hoja de ruta para la adopción del comercio-e

La información recolectada evidencia que las mipymes turísticas del sector alojamiento reconocen la importancia de las herramientas digitales y hacen un uso básico de estas. El alto uso de redes sociales y la presencia de sitios web empresariales abren oportunidades para aprovechar mejor los datos obtenidos en cada interacción. De manera similar, el comercio-e se utiliza para tareas básicas que podrían optimizarse con una estrategia digital alineada con la estrategia empresarial. El uso básico de las herramientas disponibles no permite identificar nuevos modelos de negocios y el tiempo disponible limita las posibilidades de innovar los servicios y productos de las empresas. Estas condiciones limitan la capacidad de emprender una transformación digital que derive en negocios presenciales y virtuales productivos y eficientes.

La hoja de ruta presenta lineamientos generales para el fomento del comercio-e, con el objetivo de avanzar en la madurez de las mipymes (véase el diagrama IV.3). Es recomendable que las estrategias sean adaptadas a cada contexto nacional y territorial, a los distintos sectores que componen el turismo y a los distintos tipos de turismo presentes en cada país. La propuesta se estructura en cinco temas: innovación, transformación digital, financiamiento, ambiente de negocios digitales, base de conocimiento y habilidades. Si bien las autoridades nacionales de turismo tienen injerencia limitada sobre algunos temas, su estrategia de fomento debe partir de la articulación interinstitucional para apoyar al sector.



Fuente: ASES SOFTWARE adaptado de Sitecore.

1. Innovación

Este pilar se enfoca en la capacidad de innovación de las mipymes turísticas y de la industria en general. La información presentada en este documento sugiere que el sector turístico reconoce la importancia de la mejora continua. Sin embargo, requiere vincularse con sectores tecnológicos y de investigación para optimizar sus estrategias digitales, lograr mayor alcance de sus productos y servicios, e innovar sus modelos de negocios.

a) Desarrollos digitales

Las empresas y destinos turísticos pueden mejorar su relación con los visitantes y su estadía en el lugar a través de soluciones tecnológicas. Es recomendable organizar programas o grupos para el desarrollo de las aplicaciones y programas que las mipymes requieran. Estas sesiones de programación, *hackatones* o construcciones colaborativas deben contar con la participación de empresarios y empresarias turísticas que describan sus necesidades y el objetivo del proyecto, y con especialistas en tecnología o centros de investigación que desarrollen el producto o servicio.

b) Programas de investigación y desarrollo de tecnologías nuevas y emergentes

Es recomendable vincular las necesidades digitales de la industria turística con el resto de la triple hélice para fomentar programas de investigación y desarrollo. Los países cuentan con cámaras industriales, asociaciones profesionales, centros de investigación y universidades especializadas en distintas áreas tecnológicas que pueden responder a las necesidades de la industria. Algunas áreas de gran utilidad en el turismo son el internet de las cosas, la analítica de datos, la inteligencia artificial y las realidades virtual y aumentada, tanto en su aplicación para mejorar la experiencia del turista, como para optimizar la gestión empresarial, incluyendo su sostenibilidad ambiental. La I+D para la innovación en turismo debe pensarse también en relación con el gran conocimiento adquirido por líderes regionales como Costa Rica y la República Dominicana, que pueden brindar insumos para desarrollar productos y servicios turísticos disruptivos.

2. Transformación digital

Las mipymes turísticas han iniciado procesos de digitalización, es decir, pasar del papel al computador o al móvil y hacen uso intensivo de las redes sociales y plataformas digitales. Sin embargo, estas piezas no son parte de una estrategia de transformación digital. Es necesario ordenar el proceso de transformación y asegurar el aprovechamiento pleno de las herramientas digitales disponibles. También debe hacerse con miras a modificar el modelo de negocios o agregar nuevos espacios de creación de valor.

a) Planes de transformación digital

Es recomendable analizar qué significa transformación digital para los distintos sectores que componen el turismo, como alojamiento, alimentación, agencias de viaje y guías, así como en los distintos tipos de turismo presentes en la región, como cultural y arqueológico, aventura o sol y playa. Las mipymes tendrán distintos requerimientos, prioridades y oportunidades que deben diferenciarse. Se debe procurar que los planes cuenten con visión, objetivos, acciones y hojas de ruta por sectores. Los planes focalizados permiten identificar públicos meta y tipos de turismo a trabajar y desarrollar programas de *marketing* digital adaptados a las necesidades e intereses de esos públicos.

b) Digitalización de las mipymes

Los planes de transformación digital sectoriales y territoriales deben acompañarse de planes de digitalización de las mipymes como prerrequisito para una transformación digital del modelo de negocios. Se propone abordar temas tales como conectividad, presencia web, comercio electrónico, uso de la nube, digitalización de procesos y accesos a sistemas de compras, reservas y controles, entre otros. Para ello, se recomienda focalizar y ejecutar programas guiados que permitan a las empresas: i) determinar su nivel de madurez digital actual; ii) diseñar una estrategia de transformación digital; iii) establecer objetivos y plazos del proyecto; iv) diseñar métricas de desempeño para medir el avance y efectividad de la estrategia.

Es importante recalcar que cualquier programa de digitalización o transformación digital debe tener objetivos claros y medibles, y su temporalidad debe ser comunicada a las mipymes desde el principio. Estas empresas tienen poca disponibilidad de tiempo y personal, y cada capacitación las aleja de sus actividades productivas. Por lo tanto, los programas y capacitaciones deben ofrecer beneficios directos para la gestión empresarial.

3. Financiamiento

En este tema se presenta un reto bidireccional. Por una parte, los empresarios y empresarias tienen capacidades de gestión y financieras limitadas que les dificulta la elaboración de

proyectos viables a nivel bancario. Por otra parte, el sector bancario se ha adaptado poco a las necesidades y realidades de las mipymes. Esto resulta en el poco aprovechamiento de oportunidades de innovación.

a) Fomentar un ecosistema moderno de financiamiento

La inversión en tecnología y la I+D requieren de recursos financieros, técnicos y humanos. Es recomendable fortalecer los mecanismos de inversión (capital semilla, ángeles inversionistas) presentes en cada país y promover su regionalización, así como facilitar el uso de la creciente variedad de productos *fintech*. En el gráfico IV.6 ya se evidencia un alto uso del internet y las redes sociales para financiar las herramientas digitales (25%), incluso por encima de la banca para el desarrollo (10%).

b) Incentivos fiscales a la innovación digital

Evaluar el establecimiento de subsidios para el fomento de transformación digital y la innovación en las empresas. Definir fuentes de financiamiento complementarias. Analizar la posibilidad de establecer incentivos tributarios que promuevan la reinserción de ganancia de las empresas al invertir en transformación digital. Si bien estos temas no corresponden a la rectoría de las autoridades nacionales de turismo, la exclusión financiera también excluye a las mipymes de acceder a mercados digitales y visitantes internacionales mediante herramientas digitales. Las mujeres sufren de mayor exclusión financiera y, a la vez, tienen mayor presencia en el sector turístico. Por lo tanto, las estrategias de inclusión financiera digital deben apuntar a solucionar las condiciones específicas que enfrentan las mujeres.

4. Ambiente de negocios digitales

En esta sección se consideran elementos de un entorno habilitador que motive a las mipymes a innovar, tales como asequibilidad y acceso. Al igual que en el tema de financiamiento, la rectoría compete a una diversidad de instituciones, por lo que es recomendable fortalecer la acción interinstitucional en el diseño de las estrategias digitales sectoriales.

- Facilitar la apertura y cierre de negocios mediante la reducción de tiempos y costos de los trámites mediante el gobierno digital, como parte de una estrategia para aumentar la formalización mipyme.
- Mejorar la penetración y calidad de los servicios de banda ancha, incluyendo la continuidad de las telecomunicaciones durante un desastre o interrupciones en el servicio eléctrico.
- Revisar las políticas de fomento del turismo con miras a focalizar acciones de implementación en las mipymes y el territorio, incluyendo la adecuación o creación de incentivos accesibles a las mipymes.
- Fortalecer o completar las regulaciones sobre comercio-e para considerar la diversidad de aspectos que las componen, tales como tratamiento de las transacciones electrónicas, protección del consumidor, protección de datos personales, delitos informáticos y políticas impositivas.
- Establecer una política nacional de seguridad digital. Promover la gestión de los riesgos asociados al entorno digital para aumentar la confianza de empresarios y usuarios en el uso de las TIC y en especial del comercio electrónico, procurando privacidad de los usuarios y los procesos.

- Revisar el marco de propiedad intelectual. Fomentar la creación de nuevos contenidos, la oferta de bienes y servicios, la promoción de la competencia, el libre flujo de información e ideas, y los derechos y deberes en la red.
- Fortalecer las instituciones. Capacitar a los funcionarios y funcionarias públicas en el uso de herramientas digitales, tanto para el desarrollo de sus funciones, como para la búsqueda de soluciones innovadoras en sus sectores de trabajo. Elaborar agendas digitales sectoriales, alineadas con una estrategia nacional de transformación digital o sociedad del conocimiento e información. Es recomendable analizar la pertinencia de realizar desarrollos mediante *software* abierto y sistemas que permitan la interoperabilidad interinstitucional.

5. Base de conocimiento y habilidades

El abordaje de este tema tiene varias aristas. Es necesario contar con especialistas en hospitalidad que brinden servicios turísticos de excelencia. Estas mismas empresas deben aprender a aprovechar las TIC en sus actividades de gestión del negocio y de relación con los clientes. También se requieren especialistas en TIC que desarrollen las soluciones requeridas por la industria turística, y provean servicios a las empresas.

Además, la oferta debe responder a los distintos niveles de profesionalización buscado y tiempo disponible para hacerlo. Es decir, debe considerar múltiples niveles de educación, desde nuevos estudiantes universitarios hasta empresarios y empresarias que buscan aprender sobre algún tema específico de su industria. Algunas acciones incluyen la modernización de carreras universitarias de turismo y su vinculación con las TIC; la creación o adecuación de técnicos y diplomados; el diseño de cursos cortos y cajas de herramientas útiles para las empresas; y el acercamiento con la industria mediante educación dual e I+D.

Se requiere el encadenamiento entre industrias del turismo y TIC para desarrollar nuevos servicios y productos de manera conjunta; entre industrias y academia para llevar adelante procesos de investigación, desarrollo y modernización de mallas curriculares; y entre la academia para desarrollar contenido focalizado que responda a las necesidades digitales particulares del turismo. Los encadenamientos y la profesionalización de los perfiles contribuyen al escalamiento del sector mediante mejores salarios y condiciones laborales. Además, se aprovecha la tecnología para liberar tiempo del personal y así pueda dedicarse a brindarle una experiencia singular a los visitantes.

a) Fomento de vínculos entre empresas y universidades

Facilitar alternativas de financiamiento para la innovación y el uso de herramientas digitales en el sector mipyme turístico. Diseñar cursos de actualización y diplomados cortos para habilitar el comercio electrónico en las mipymes turísticas.

b) Promoción de estudios de TIC y turismo

Establecer programas para aumentar el número de estudiantes en las carreras de tecnologías de información y comunicaciones, turismo y mercadeo digital. Otorgar becas y créditos para el acceso a educación, desarrollo de campañas de promoción vocacional, desarrollo de programas de formación formal y no formal para técnicos, certificaciones de competencias, y certificaciones de calidad turística y de madurez digital.

c) Educación para el cierre de brechas en habilidades digitales

Establecer programas de formación virtual y presencial para trabajadoras y trabajadores turísticos orientados a la enseñanza del uso de herramientas digitales. Estas acciones se pueden apoyar en centros especializado de formación, universidades y centros para universitarios. Se

propone crear contenido mediante videos de 10 minutos con recomendaciones y consejos útiles, y difundirlos mediante las asociaciones y cámaras turísticas. Se proponen tres niveles que se resumen en el cuadro IV.6.

Cuadro IV.6
Niveles de capacitación en el uso de herramientas digitales

Básico	Intermedio	Avanzado
Mi primer sitio web Adquisición de tráfico, SEO y motores de búsqueda para mercadeo Analítica web Mercadeo por correo (básico) Distribución de contenido multicanal, iniciando con el sitio web Redes sociales, comparte Perfiles de contenido y visitantes Hub central para perfiles	Web adaptativa vs aplicaciones móviles Adquisición de tráfico, SEO y gestión de ofertas Análisis de conversión Mercadeo por correo segmentado Distribución de clientes (informes) Comercio electrónico <i>standalone</i> Manejo de campañas Automatización básica Automatización avanzada	Análisis predictivo Mercadeo por correo automatizado Redes sociales, compromiso Seguimiento de clientes (CRM integrado) Comercio electrónico integrado Atribución de campañas Establecimiento de comunidades Comunidad integrada entre canales Decisiones Aromatizadas Predicciones Impresión adaptativa Personalización basada en reglas Comportamiento por segmentación Testeo multivariable

Fuente: ASES SOFTWARE, sobre la base de información recopilada durante los grupos focales, 2020.

El diseño de los programas empresariales debe reconocer las cargas de trabajo de las mujeres, que incluyen labores empresariales y de cuidado. Por lo tanto, es recomendable que los cursos en línea puedan ser accedidos en cualquier momento para facilitar su participación cuando tengan tiempo disponible. Los cursos presenciales deben ajustarse a los horarios que convengan a las empresarias y es recomendable facilitar que las personas traigan a sus hijos a las actividades de capacitación.

Las acciones propuestas requieren la coordinación entre instituciones públicas y vinculación con el sector privado y la academia. Por lo tanto, es necesario identificar líderes (*champions*) que lleven adelante estas tareas. Se proponen tres iniciativas que podrían aglomerar las propuestas presentadas:

- i) Estrategia sectorial de innovación. Incorporar la innovación y la transformación digital mipyme en la política de fomento turístico y crear alianzas con sectores complementarios. Convocar a dichos sectores para la implementación conjunta de acciones de fomento. Incorporar el tema turístico en las agendas nacionales de innovación y TIC mediante participación en consejos o agencias gubernamentales.
- ii) Cooperativas de plataformas digitales. Se propone el establecimiento de una o varias iniciativas asociativas que, bajo el modelo de cooperativas, promuevan acciones en favor del desarrollo del comercio electrónico, la transformación digital y la actividad empresarial. Bajo este modelo de cooperativas de plataforma, se busca que las mipymes socias aprovechen economías de escala a fin de realizar proyectos digitales como:
 - Centro de llamadas y reservaciones
 - Servicio de promoción de actividades turísticas y de gestión de las diversas plataformas digitales (*community manager*)

- Estrategias de transformación digital en las mipymes socias
- Servicios administrativos para las mipymes socias
- Facilitar el comercio electrónico

La formación de asociaciones y su sostenibilidad son retos importantes que deben considerarse en el diseño de la iniciativa. El proceso debe ser transparente e inclusivo, convocando a todos los actores interesados y brindándoles voz. Deben establecerse los objetivos del grupo para que exista claridad sobre el alcance de la iniciativa y los recursos que se solicitarán de cada empresa (membresía, tiempo, información). También es importante contar con personal dedicado al cumplimiento de los objetivos y con sostén financiero. Muchas veces son empresarios o empresarias que lo hacen por vocación. Sin embargo, las tareas personales y empresariales propias afectan la continuidad en las actividades de la asociación, de ahí la necesidad de contar con personal dedicado.

- iii) Centro de formación y apoyo para la transformación digital de las mipymes turísticas. Tiene el objetivo de ejecutar las acciones de educación no formal, procurar la formación bajo esquemas de equidad de género y buscar la eliminación de brechas. El centro estará encargado de velar por el establecimiento de planes y programas de formación técnica y tecnológica no formal, presencial, virtual o bimodal, para empresarios y empresarias turísticas, sus familias y personal.

Además de generar contenido, también puede funcionar como repositorio de información y cursos. Durante el desarrollo de esta investigación se encontraron muchas y diversas capacitaciones y tutoriales en línea, gratuitos, en español e inglés, sobre TIC, turismo y digitalización del turismo.

Capítulo V

Consideraciones finales

La información presentada en este documento permite caracterizar a las mipymes turísticas, sus capacidades y las condiciones del entorno que afectan su proceso de transformación digital. A nivel de condiciones habilitadoras, se observa un rezago importante en penetración de banda ancha fija y móvil, en su calidad y, por ende, en su asequibilidad. Las políticas de fomento turístico y mipyme también tienen dificultad para llegar al territorio y ser apropiadas por las empresas y destinos turísticos. Además, se requiere mayor avance en políticas y regulaciones que faciliten el uso de herramientas digitales, incluyendo para el comercio.

A pesar de estas barreras, se observó un gran compromiso de las mipymes turísticas por innovar y adoptar la tecnología. Es más, se observa el compromiso por sortear estas barreras. Por ejemplo, muchos alojamientos rurales tienen más de un proveedor de internet dado que las interrupciones de los servicios son comunes y plataformas como PayPal son utilizadas incluso por personas que no tienen cuenta bancaria que les permita realizar retiros. Estas consideraciones finales subrayan cuatro elementos importantes a considerar durante el diseño de estrategias sectoriales de facilitación de la transformación digital como mecanismo para aumentar la productividad y competitividad de las mipymes turísticas: la gestión del destino, el fortalecimiento institucional, la gestión empresarial y las capacidades digitales necesarias.

A. Gestión de las comunidades turísticas

Antes de la pandemia, los turistas ya buscaban destinos que ofrecieran una experiencia completa y crecía la importancia de destinos que ofrecieran experiencias multigeneracionales. Además, se revalorizaba la cultura y experiencias locales con muchos turistas que buscaban dejar una huella positiva durante su viaje. Por su parte, la pandemia ha dejado al descubierto la dependencia de las comunidades locales del turismo y la poca resiliencia de las mipymes a una crisis tan larga. Estas condiciones llaman a poner a las comunidades al centro de la

estrategia de gestión de los destinos o comunidades turísticas. El empoderamiento comunitario y la apropiación del valor de sus atractivos turísticos deben subyacer a la creación del destino. La gestión del destino debe considerar la infraestructura, los encadenamientos productivos y la gobernanza territorial.

La infraestructura debe permitir a las empresas de las comunidades desarrollar una oferta de calidad, que incluye electricidad, telecomunicaciones, agua y saneamiento y vías de acceso, así como instalaciones de salud. Una gestión estratégica del destino turístico incluso permitiría sortear problemas de infraestructura. Por ejemplo, hay turistas dispuestos a hacer viajes más largos o mediante medios de transporte no convencionales y algunos buscan desconectarse y vivir una vida simple sin electricidad o telecomunicaciones. Estos nichos pueden ser explorados pero deben responder a una estrategia de destino, donde la forma de llegar es parte de la experiencia y no una complicación en el viaje.

Es importante promover los encadenamientos intra e intersectoriales, especialmente ante el poco aprovechamiento del comercio B2B observado en diversas mediciones. Las empresas hacen un gran trabajo de promoción y mantienen una presencia digital básica, pero deben ser parte de una estrategia nacional o local. Por ejemplo, una empresa con gran presencia digital puede atraer visitantes al lugar, pero el derrame de los beneficios del turismo se dará si el destino cuenta con otros proveedores que complementen la oferta.

También es necesario contar con una gobernanza clara entre niveles de gobierno local, regional y nacional para entender cómo aplican las políticas nacionales en el territorio y cómo los gobiernos locales adaptan la estrategia nacional a su localidad. Si bien los países de la región cuentan con estrategias nacionales de atracción de visitantes y marcas país, muchas veces no existe claridad en las comunidades o en las mipymes sobre qué significa para ellas y cómo beneficiarse de estas estrategias. En esta misma línea, es recomendable abordar el rezago que la región enfrenta en la implementación del gobierno digital, especialmente considerando las dificultades que las mipymes enfrentan en su relación con la administración pública. La digitalización del gobierno implica la revisión y optimización de trámites, y esto puede resultar en mayores niveles de formalización y aprovechamiento de incentivos existentes. El gobierno digital es fundamental en la gestión del destino y contribuiría a tener un registro de las empresas presentes en cada destino turístico.

B. Fortalecimiento institucional para la focalización de políticas

El fomento de la innovación debe ser un esfuerzo de largo plazo, flexible y focalizado. Por una parte, las políticas generalistas y horizontales han demostrado que no dan los mismos resultados que políticas focalizadas y verticales. Por otra parte, se continúa demostrando la utilidad de los datos para focalizar estrategias y gestionar actividades. Sus usos en la política electoral y en la estrategia de ventas de las grandes empresas denotan su potencial para micro segmentar áreas geográficas y perfiles de usuarios, lo cual debería ser aprovechado en la gestión de los destinos. Esto permitiría a las autoridades nacionales de turismo focalizar su estrategia nacional hacia territorios, tipos de turismo o perfiles de turistas que se quieran atraer. Por lo tanto, es fundamental construir capacidades digitales en el sector público y fomentar el uso de datos en la elaboración y evaluación de políticas e intervenciones públicas.

Debe subrayarse que el uso de datos es un medio para lograr la focalización de políticas públicas. Se ha encontrado dificultad para atender a las mipymes por su gran diversidad. Así, aunque hay políticas de fomento mipyme, se observa poca segmentación de las empresas, ya sea por tamaño, industria en la que se insertan, o ubicación geográfica. La gestión turística en

el territorio podría sortear esta dificultad mediante planes específicos que integren las distintas realidades de las mipymes.

En este mismo sentido, las políticas de fomento turístico deben ser explícitas en su estrategia de inclusividad. La preponderancia de las mujeres en el turismo demanda que se aborden los principales retos enfrentados. Si bien el turismo facilita su empoderamiento económico, las mujeres continúan ocupando posiciones operativas y administrativas ligadas a roles tradicionales de género. Las mujeres también enfrentan dificultad para acceder a capacitación. Por una parte, se ofrece poca capacitación para los puestos que ocupan. Las capacitaciones específicas en temas TIC no alcanzan estos niveles, sino que se quedan en puestos gerenciales o departamentos de tecnología, ambos normalmente ocupados por hombres. Por otra parte, tienen menor disponibilidad de tiempo debido a que asumen una mayor proporción de labores de cuidado no remunerado que los hombres.

Finalmente, la estrategia debe reconocer la automatización de puestos. Pese a que la transformación digital destruirá puestos de trabajo, su efecto en el turismo es heterogéneo. La hospitalidad es prioritaria, por lo que la mayoría de las empresas primero adoptaría herramientas como la inteligencia de datos (85%), el internet de las cosas (75%) y la computación en la nube (73%), antes que robots estacionarios (37%) o robots humanoides (23%) (OMT, 2019a). Por lo tanto, es recomendable planificar la digitalización de los puestos operativos y administrativos ocupados por las mujeres y, en general, acelerar la capacitación de todo el sector mediante habilidades digitales e interpersonales.

C. Gestión empresarial

En general, las mipymes usan las redes sociales y la mensajería instantánea activamente. Aprovechan estas redes, así como sus sitios empresariales y mercados digitales, como OTA, para hacer publicidad y ofrecer promociones y descuentos. También utilizan algunas herramientas de mercadeo digital, como mensajes promocionales mediante mensajería instantánea y correo-e. Si bien estas acciones son parte de la evolución de la madurez digital, parecieran no obedecer a estrategias de mercadeo ni de transformación digital. Las redes y sitios web se actualizan de manera inconsistente, la presencia digital tiende a recaer en personas que ocupan otros puestos en las empresas y el uso pareciera estar más enfocado en digitalizar procesos que en transformar el modelo de negocios.

El acompañamiento será importante para que las mipymes identifiquen los cambios organizacionales, culturales y tecnológicos que deben realizar como parte de su transformación digital. Esto implica reconocer los distintos usos de las herramientas digitales en la operación del negocio. Las mipymes enfrentan retos persistentes que pueden ser solventados mediante el uso de herramientas digitales:

- Formación y profesionalización: gran variedad de academias de aprendizaje en línea, gratuitas y por suscripción, en inglés y español.
- Gestión de la empresa: existen herramientas para la gestión de la contabilidad, el recurso humano, la relación con clientes, y la evaluación del desempeño empresarial, así como para optimizar el uso de recursos como la energía y el agua.
- Acceso a financiamiento y a nuevos instrumentos financieros: el desarrollo *fintech* ofrece alternativas de financiamiento para segmentos tradicionalmente excluidos. También brinda oportunidades de creación colaborativa. Se estima que, para 2025, la reducción de las utilidades e ingresos de los bancos minoristas serán significativas en cinco áreas de irrupción del *fintech*: financiamiento al consumo;

pagos; préstamos a pymes; gestión de patrimonios; e hipotecas (McKinsey Global Institute, 2015).

- Innovación: el análisis de datos de clientes permite identificar áreas de mejora y de creación de nuevos servicios. El equipamiento también brinda confort y conveniencia al usuario.

Es importante recordar que la transformación digital busca llevar los modelos de negocios a la virtualidad. Si bien el turismo es de consumo local, existe una diversidad de productos y servicios que las mipymes pueden agregar a su catálogo para el consumo virtual. Algunas ofertas adicionales incluyen tours de realidad virtual, clases de cocina, idiomas o yoga, venta en línea de productos locales como artesanías, alimentos típicos y recuerdos, y participación virtual en actividades ceremoniales y culturales.

D. Capacidades

Si las comunidades están en el corazón de la estrategia de gestión turística, los turistas deben estar en el centro de la estrategia de las mipymes. Por lo tanto, se requieren habilidades técnicas e interpersonales además de capacidades digitales. El reto de las mipymes es usar los datos que generan para la gestión empresarial y para conocer a sus usuarios. Entre más plataformas y tecnologías, como IoT, se incorporen, más datos serán generados y analizados. Se requiere contar con capacidad para analizar estos datos y convertirlos en información personalizada para los clientes y para la mejora en la empresa.

Aunque el proceso de digitalización requiere tiempo y dinero, debería liberar tiempo del personal para que se dedique a actividades de hospitalidad y creación de la experiencia de cada visitante. Asimismo, promueve la profesionalización del sector, mejorando salarios y atrayendo a personas que disfrutan el trabajo en la hospitalidad.

Las estrategias de apoyo a la transformación digital deben reconocer distintos niveles de especialización. Los responsables de la gestión de herramientas digitales deben dedicar tiempo completo a sus labores y es deseable que sean especialistas en el ramo. Sin embargo, dadas las dificultades de empresas de menor tamaño de pagar salarios a personal especializado, es posible que algunas tareas básicas sean asumidas por el personal del establecimiento. Por lo tanto, la capacitación debe variar según el perfil del estudiante y sus expectativas en la implementación de las herramientas. Por ejemplo, la persona puede estar interesada en aprender a desarrollar sitios web y analizar métricas, o puede buscar conocimiento básico que le ayude a supervisar la subcontratación de dicho servicio. También deben realizarse capacitaciones específicas para las necesidades digitales de puestos operativos, administrativos, y gerenciales, reconociendo cómo la digitalización transforma cada puesto de trabajo.

Aunque es ideal que cada mipyme cuente con personal especializado dedicado a su estrategia de mercadeo y a la implementación de herramientas digitales, las dificultades de tiempo, personal o recursos podrían ser sorteadas mediante la asociatividad. Por ejemplo, las cámaras u otros grupos asociados pueden ofrecer a sus agremiados micrositiOS en páginas de comercio-e y capacitación en distintos ámbitos tecnológicos aplicados a la industria. El apoyo gubernamental también puede contribuir a escalar las estrategias digitales. Es notable el plan de digitalización del Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC) de Costa Rica, que brinda a las mipymes la oportunidad de crear y gestionar su sitio web; incluye la optimización de búsquedas (SEO) y posiciona directamente a las empresas en los primeros resultados; y permite las ventas en línea. El proyecto surge de una alianza público-privada entre la Organización de Estados Americanos (OEA), Google, Kolau y Gobiernos de la región.

Finalmente, las estrategias de capacitación y de gestión del destino deben reconocer la importancia del móvil, no solo como tendencia de consumo, sino por su penetración en la región. Si bien es necesario mejorar la calidad y asequibilidad de la banda ancha móvil, sus avances opacan los logrados en banda ancha fija. Por lo tanto, una estrategia de universalización de la penetración de banda ancha fija debe reconocer la ubicuidad de los móviles, y enfocar la producción de contenido y la comunicación a este formato, especialmente como mecanismo de inclusión de las personas y empresas en zonas rurales.

Bibliografía

- Accenture (2018), "Widening gap between consumer expectations and reality in personalization signals warning for brands, Accenture interactive research finds" [en línea] <https://newsroom.accenture.com/news/widening-gap-between-consumer-expectations-and-reality-in-personalization-signals-warning-for-brands-accenture-interactive-research-finds.htm>.
- Banco Central de Nicaragua (2010), *Resultados Encuesta Microempresas 2010*, División Económica, Dirección Estadísticas Económicas.
- Beltraide (s/f), "MSME Enhancement Programme. Quick facts" [en línea] <http://www.belizeinvest.org.bz/mep.html>.
- Booking.com (2019a), *Booking.com Predicts the Top Travel Trends for 2020* [en línea] <https://globalnews.booking.com/bookingcom-predicts-the-top-travel-trends-for-2020/>.
- _____ (2019b), "Booking.com reveals key findings from its 2019 sustainable travel report" [en línea] <https://globalnews.booking.com/bookingcom-reveals-key-findings-from-its-2019-sustainable-travel-report/>.
- Caminos de Osa (s/f), "Nuestros senderos unen a las comunidades alrededor del Parque Nacional Corcovado" [en línea] <http://caminosdeosa.com/las-rutas>.
- CENPROMYPE (Centro Regional de Promoción para la Micro y Pequeña Empresa en Centroamérica) (2013), *Mujeres y mipyme. Diagnóstico de la situación de la mipyme en Centroamérica y República Dominicana*.
- CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe) (2021a), *Evaluación de los efectos e impactos de la pandemia de COVID-19 sobre el turismo en América Latina y el Caribe: aplicación de la metodología para la evaluación de desastres (DaLA)* (LC/TS.2020/162), Santiago de Chile.
- _____ (2021b), "La autonomía económica de las mujeres en la recuperación sostenible y con igualdad", *Informe Especial COVID-19*, N° 9, febrero.
- _____ (2020a), "Universalizar el acceso a las tecnologías digitales para enfrentar los efectos del COVID-19", *Informe Especial COVID-19*, N° 7, agosto.
- _____ (2020b), *Mipymes y el COVID-19* [en línea] <https://www.cepal.org/es/euromipyme/mipymes-covid-19> [fecha de consulta: 4 de febrero de 2021].

- _____ (2020c), “Medidas de recuperación del sector turístico en América Latina y el Caribe: una oportunidad para promover la sostenibilidad y la resiliencia”, *Informes COVID-19*, Santiago de Chile.
- _____ (2018), *Mercado digital regional: aspectos estratégicos* (LC/TS.2018/30), Santiago de Chile.
- _____ (2016), *La nueva revolución digital: de la Internet del consumo a la Internet de la producción* (LC/L.4029(CMSI.5/4)/Rev. 1), Santiago de Chile.
- Comisión Europea (2020), “Facing the digital transformation: are digital skills enough?” (ISBN 978-92-79-77383-9), Luxemburgo, Directorate-General for Economic and Financial Affairs, Oficina de Publicaciones de la Unión Europea.
- CONAMYPE (Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa) (2017), *Encuesta Nacional de la Micro y Pequeña Empresa, 2017*.
- COSEP/OIT (Consejo Superior de la Empresa Privada/Organización Internacional del Trabajo) (2015), *Encuesta de Empresas Sostenibles Nicaragua 2015: identificación de obstáculos para el desarrollo empresarial* (9789223302771), Ginebra.
- Dialogo Regional sobre Sociedad de la Información (2016), Indicators [base de datos en línea] <http://dirsi.net/web/web/en/indicators>.
- Dini, M. y G. Stumpo (2020), “Mipymes en América Latina: un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento”, *Documentos de Proyectos* (LC/TS.2018/75/Rev.1), Santiago, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
- Expedia (2017), “American multi-generational travel trends. Travel habits and behaviors of Generation Z, Millennials, Generation X, and Baby Boomers” [en línea] https://info.advertising.expedia.com/hubfs/Content_Docs/Rebrand-2018/American_Multi-Generational_Travel_Trends.pdf?hsCtaTracking=582427c6-6360-4001-a435-49397e2d696a%7Cd94ea98b-e615-4e97-804d-8b2969ea32de.
- FUNIDES (Fundación Nicaragüense para el Desarrollo Económico y Social) (2019), “Situación de los micro, pequeños y medianos negocios turísticos”, *Serie de estudios de género*, N° 3, diciembre.
- Gallardo, M. y M. Berrios (2013), *Encuesta empresarial de Honduras 2012: análisis de resultados*, (978-92-2-328283-7), Ginebra, Organización Internacional del Trabajo/Consejo Hondureño de la Empresa Privada.
- Google (2016), “I-want-to-get-away moments: What they mean for travel marketing” [en línea] <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/en-gb/consumer-insights/consumer-journey/i-want-get-away-moments-what-they-mean-travel-marketing/>.
- GSMA (Groupe Speciale Mobile Association) (2019), *Connected Society: The State of Mobile Internet Connectivity 2019*.
- IICA/BID/Microsoft (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura/Banco Interamericano de Desarrollo/Microsoft) (2020), *Conectividad rural en América Latina y el Caribe, un puente al desarrollo sostenible en tiempos de pandemia*.
- Jung, J. (2021), “Mesoamérica digital 2025: propuesta para la Agenda Digital”, *serie Desarrollo Productivo*, Santiago, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), en prensa.
- Kalakota, R. y A. Whinston (1997), *Electronic Commerce. A Manager's Guide* (ISBN 0-201-88067-9), Addison-Wesley.
- McKinsey Global Institute (2015), *The Fight for the Customer: McKinsey Global Banking Annual Review 2015*, Nueva York, septiembre.
- Ministerio de Industria y Comercio de Panamá y DHL (2020), *E-commerce in Latin America and the Role of Panama as an e-commerce Hub for the Región*, Global Center of Excellence, PROINVEX Panama.
- MICM/ASONAHORES (Ministerio de Industria, Comercio y Mipymes/Asociación de Hoteles y Turismo de la República Dominicana) (2018), *Oportunidades de las mipymes dominicanas en el sector turismo*, Observatorio Político Dominicano.
- OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos) (2018), *Tourism Trends and Policies 2018* (9789264287396), París.

- OMT (Organización Mundial del Turismo) (2021), *UNWTO Global Tourism Dashboard* [en línea] <https://www.unwto.org/international-tourism-and-covid-19> [fecha de consulta: 4 de febrero de 2021].
- _____(OMT) (2019a), *Definiciones de turismo de la OMT*, Madrid.
- _____(2019b), "The future of work and skills development in tourism", *Policy Paper*, Madrid.
- Ortiz, M., M. Cabal y R. Mena (2014), *Micro, pequeñas y medianas empresas en la República Dominicana, 2013*, FondoMicro.
- Peralta, L. (2019), *El sistema de innovación para las mipymes costarricenses: hacia un modelo de articulación* (LC/MEX/TS.2019/4), Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
- Salesforce (2019), "Ecommerce Trends That Are Shaping the Way Businesses Sell Online" [en línea] <https://www.salesforce.com/products/commerce-cloud/resources/ecommerce-trends/>.
- Shopify (2020), "The future of ecommerce in 2021" [en línea] <https://www.shopify.com/enterprise/the-future-of-ecommerce>.
- Sopadjieva, E., U. Dholakia y B. Benjamin (2017), *A study of 46,000 shoppers shows that omnichannel retailing works*, Harvard Business Review.
- Spero, J. (2017), *Los comportamientos que están definiendo la nueva generación de experiencias móviles*.
- Suominen, K. (2019), "El comercio digital en América Latina: ¿qué desafíos enfrentan las empresas y cómo superarlos?", *serie Comercio Internacional*, N° 145 (LC/TS.2019/76), Santiago de Chile, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
- Thiagarajan, S. (2019), "Challenges faced by micro and small businesses in Belize", *International Journal of Business and Applied Social Science*, vol. 5, issue 3 [en línea] 10.33642/ijbass.v5.n3p1.
- Tripadvisor (2019), "Experiential Travel Trends 2019" [en línea] <https://www.tripadvisor.com/blog/experiential-travel-trends-health-wellness-family/>.
- _____(2018), "Trip Barometer 2017/18. Global Report" [en línea] <https://mk0tainsightsja04bom.kinstacdn.com/wp-content/uploads/2018/10/TripBarometer-2017-2018.pdf>.
- UIT (Unión Internacional de Telecomunicaciones) (2019), "Digital transformation and the role of enterprise architecture", *Thematic Reports* (978-92-61-29011-5), El Salvador, Costa Rica y Panamá.
- _____(2018), *Digital Skills Toolkit* (978-92-61-26521-2), República Dominicana.
- _____(2017), *Gender Dashboard*.
- UNCTAD (Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo) (2019), *Informe de la economía digital. Creación y captura de valor: repercusión para los países en desarrollo* (eISBN 978-92-1-004228-4) [en línea] https://unctad.org/system/files/official-document/der2019_es.pdf.
- Universidad de Costa Rica (2018), *Informe de resultados. III Encuesta Nacional de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa en Costa Rica, 2018*, Observatorio del Desarrollo.
- Universidad de Panamá (2015), *La microempresa en Panamá, 2015* (978-9962-12-180-0), Red Internacional de Investigadores en Pymes (REDIPYME).

En este estudio se analiza el estado de la transformación digital de las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) turísticas de los países miembros del Sistema de la Integración Centroamericana (SICA), tanto sus capacidades endógenas como las condiciones del entorno que afectan su capacidad de emprender procesos de innovación. Se incluye un análisis transversal de género y se analiza la capacidad de innovar de las empresas turísticas rurales. Las principales brechas a la transformación digital giran en torno a tres temas: uso, acceso y tiempo.



Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)
Economic Commission for Latin America and the Caribbean (ECLAC)
www.cepal.org