



Gestión de mercados de productos turísticos

Factores de éxito

Factores de éxito

Como lo afirman Nespral y Hergueta (2021), si se desea mejorar el ecosistema digital es vital identificar otros ecosistemas donde la empresa pueda cooperar y que ayuden a la marca a conectarse con más individuos o empresas que se quieran unir a la comunidad creada por la marca. Se deben definir los roles de desempeño para la satisfacción de las necesidades de los distintos actores: miembros, proveedores y empresas. Y, además, determinar cómo se puede generar más valor para el cliente.

Los siguientes son algunos de los factores claves de éxito para los ecosistemas digitales:

- **Estrategia compacta y generación de valor.** El éxito radica en tomarse el tiempo (mediano o largo plazo) para el diseño estratégico, la proposición correcta de valor y la atracción de los clientes, socios y demás actores.
- **Maciza base de datos.** Un ecosistema digital con éxito se orquesta a través de un líder que debe tener una gran participación en el mercado y una excelente base de usuarios a los que se les debe llegar a través del ecosistema digital o de las comunidades virtuales.
- **Extenso banco de socios.** Es mejor si se tienen más socios en el ecosistema. Esto hace que se puedan atraer más clientes y empresas del sector.
- **Excelente huella global.** Si se tiene un amplio alcance geográfico se puede llegar con mayor facilidad al éxito. Para ello, puede ayudar tener socios en otros países.
- **Consistente capacidad colaborativa.** El líder de todo ecosistema digital debe organizar y dirigir muchos socios en una gran cantidad de industrias y países diferentes usando distintos modelos colaborativos, para beneficio de todos los actores.

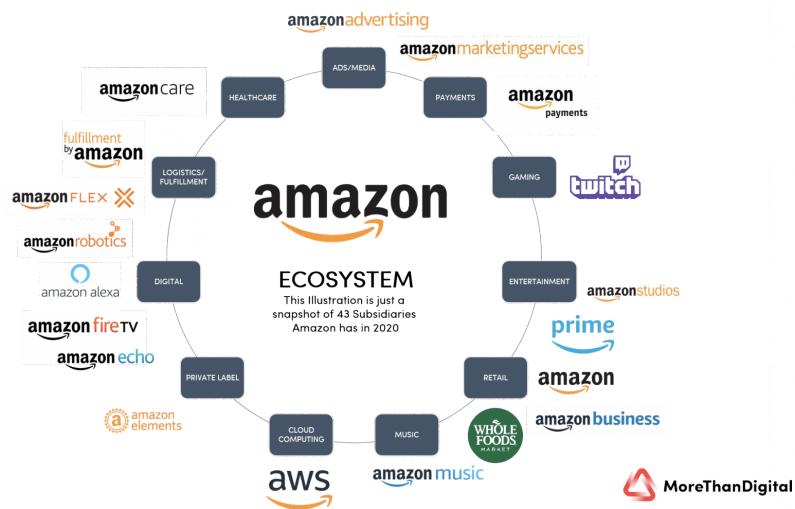
Como se puede apreciar, los ecosistemas digitales que tienen éxito acoplan fuerzas para generar ofertas digitales más valiosas que el bien o servicio ofrecido inicialmente. Hay muchas posibilidades u opciones: ecosistemas digitales que se enfocan en desarrollar soluciones como, por ejemplo, un auto eléctrico, atención al cliente sin tener canales físicos de venta (redes sociales, Whatsapp), plataformas de venta de productos con canales físicos y digitales (tiendas, tienda virtual, redes sociales, Whatsapp, CRM), una APP de transacciones financieras o un software multifuncional.

Los ecosistemas digitales son un modelo empresarial *online* que ya dejó de ser el futuro para convertirse en el presente de las empresas en la actualidad. Muchas de los más grandes negocios a nivel internacional hacen parte de enormes ecosistemas digitales que han ayudado a rediseñar la manera de ofrecer productos. Algunos de estos exitosos negocios son:

1 Amazon. Comenzó como empresa minorista *online* a través de una plataforma de servicios de computación que tuvo éxito cuando inició a arrendar otros negocios, lo que la llevó a crecer hasta que

importantes empresas se convirtieron en clientes, lo que le finalmente le ayudó a diversificarse con la creación o adquisición de empresas nuevas como Amazon Prime Video o Amazon Studios, entre otras. Posee un ecosistema digital que se basa en sociedades o alianzas que sobrepasan el comercio minorista. Entre otros, sus servicios son, la tradicional tienda virtual, establecimientos físicos, Amazon Web Services (AWS), Amazon Kindle, Amazon Music, Amazon Alexa y Amazon Echo.

Figura 1
Ecosistema digital de Amazon



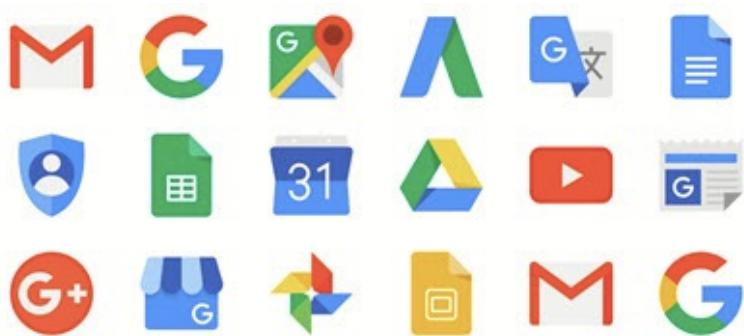
Nota: Gráfica que sintetiza el ecosistema digital de Amazon, donde se percibe las diferentes áreas en las que la empresa tiene servicios, entre otros, música, retail, entretenimiento, juegos de azar (gaming) y cuidado de la salud.

2 Apple. Es un ejemplo claro de cómo una marca puede trabajar en distintos ecosistemas, estableciendo un portafolio de modelos empresariales. Además de producir productos de telefonía celular y de cómputo brinda al mercado una serie de aplicaciones de terceros muy bien organizadas por categorías: iPhone (*Medications, Buscapersonas, Entreno, Frecuencia cardíaca, etc.*); iPad (*Tareas de clase, Photo Booth, Aula y Swift Playgrounds*), iMessage (*Smilies, Hearts, Hands y Classic mac*), Apple Watch (Buscar dispositivos, Fotos, *Medications, Busca personas, etc.*), Apple TV (*Apple Partner Media Review, TestFlight y Apple Developer*), y Mac (*Apple Business Essentials, macOS Monterey, Swift Playgrounds, Transporter, etc.*).

Figura 2*Ecosistema digital de Apple*

Nota: Gráfica que sintetiza el ecosistema digital de Apple; en ella se pueden observar las categorías de su negocio, iPad, Mac, iMessage, Apple TV, Apple Watch y iPhone.

3 Google. Se trata de uno de los más amplios ecosistemas digitales que existen actualmente. Su éxito radica en la capacidad de adaptación a los cambios globales. Por ejemplo, Google Maps emergió respondiendo a clientes que buscaban lugares y direcciones de manera fácil dejando atrás el negocio de mapas cartográficos impresos. Por otro lado, poco a poco comenzó a recaudar más ingresos debido a los negocios que deseaban promocionarse en sus servidores. Además, Google tiene herramientas como su famoso motor de búsqueda, Gmail, calendario, Drive, Docs, Meet, entre muchas otras.

Figura 3*Ecosistema digital de Apple*

Nota: Gráfica que muestra los diferentes servicios que presta Google para la sociedad.

4 Microsoft. Se trata de un ecosistema digital que es muy variado porque además de asesorar y vender software, brinda una plataforma para guardar archivos en la nube (*OneDrive*), presta servicios de importancia como, por ejemplo, correo electrónico (*Outlook*), motor de búsqueda (*Bing*), portal informativo de noticias (*MSN*), control parental (*Family Sagetly*), entre otros. Desde el comienzo se caracterizó por crear sociedades, con lo que pudo monetizar al máximo el valor de la marca.

Figura 4

Ecosistema digital de Microsoft

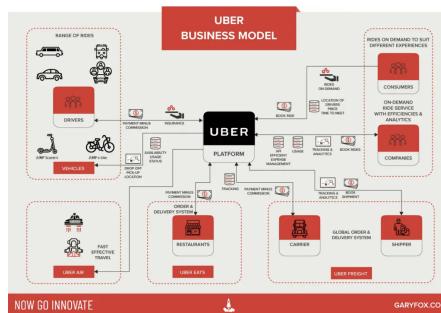


Nota: Gráfica que muestra algunas de las diferentes aplicaciones que Microsoft ofrece para la sociedad

5 Uber. Servicio de transporte con una plataforma de movilidad digital que vincula pasajeros con conductores. Es un grupo de alianzas tecnológicas realizada con desarrolladores de APPs de terceros: tiendas móviles; asistentes digitales personales (Alexa de Amazon); servicios de ubicación, mapas geoespaciales y algoritmos que optimizan las rutas; proveedores de servicio para hacer pagos. En cuanto a su plataforma de transporte, el modelo de negocio cambia aprovechando siempre su poder (el de la plataforma), además de la Inteligencia Artificial (AI) y las nuevas tecnologías sin conductor que a futuro serán realidad. Este modelo presenta, en la actualidad, estas alternativas: Mercado unilateral (*Single sided market*) donde Uber es el proveedor del mercado. Mercado de dos caras (*Two sided markett*), en el que empareja proveedores con clientes. Y mercado de tres lados (*Three side market*), que empareja proveedores, clientes y distribuidores.

Figura 5

Ecosistema digital de Uber



Nota: Gráfica que muestra la manera en que opera la plataforma virtual de Uber y su modelo de negocio en su ecosistema digital.