

Estrategia y ventaja competitiva de las organizaciones de cicloturismo en Antioquia

Por: Tatiana Giraldo Arango.

Instituto Universitario de Educación Física y Deporte

Universidad de Antioquia

Resumen

Este artículo analiza las estrategias y recursos de algunas organizaciones de cicloturismo de Antioquia y cómo generan ventajas competitivas. Antioquia tiene potencial para convertirse en un destino de turismo deportivo y este trabajo busca aportar elementos para el análisis reconociendo las oportunidades y las amenazas del departamento en distintos ámbitos. La metodología cualitativa se materializa en un estudio de casos múltiples en los cuales se realizaron entrevistas semiestructuradas a propietarios de organizaciones de cicloturismo en Antioquia y a una entidad gubernamental. Los resultados demuestran que la estrategia dominante es la diversificación, que el recurso más valioso es el capital humano y que sus recursos no son inimitables. Se identifica que la región cuenta con oportunidades culturales, económicas y políticas. Por otro lado, la seguridad es la principal amenaza. En conclusión, el cicloturismo es una alternativa de desarrollo para las economías rurales.

Palabras Clave

Antioquia, cicloturismo, estrategia, turismo deportivo, ventajas competitivas

1. Introducción

El turismo deportivo hace parte de un modelo de turismo sostenible, que vela por la preservación del medio en el que se desarrolla y mejora la calidad de vida de quienes lo practican (Gazzola et al., 2018). Este tipo de turismo aporta ingresos por el consumo de oferta complementaria, cultural y gastronómica. A su vez, permite conservar la naturaleza e integrar el desarrollo rural para el beneficio de la población (Piket et al., 2013), ya que existe una correlación entre el turismo deportivo y la sostenibilidad (Hritz & Ross, 2010); de ahí que los mismos operadores de turismo y atletas sean algunos de los defensores del desarrollo sostenible de las comunidades que frecuentan.

Colombia es un país con una geografía variada y biodiversa, lo que permite que se lleven a cabo diferentes actividades deportivas. Entre las ventajas del país para ser sede del turismo deportivo, está el clima que no tiene grandes cambios a lo largo del año, lo que implica que se pueda practicar durante todos los meses. Esto facilita la programación de temporadas de entrenamiento para deportistas de países con estaciones; además, cuenta con zonas de gran altitud que, se ha demostrado, mejoran el rendimiento deportivo (Bailey et al., 1997). Otra ventaja es el crecimiento de la oferta turística dada la riqueza natural y cultural apoyada por leyes como el Decreto 115510 de 2020 que busca posicionar al turismo como un promotor del crecimiento económico nacional. Entre las amenazas se encuentra la falta de infraestructura terrestre y de servicios turísticos, según MinCIT Colombia está por debajo del promedio en estos dos indicadores (2,5 con promedio de 3,1 en infraestructura terrestre y 3,8 con promedio de 4,3 en infraestructura de servicios turísticos) como solución se formuló la Política Pública de Infraestructura que busca

gestionar y coordinar la interinstitucional público-privada para articular los requerimientos y necesidades del sector turístico en el desarrollo de la infraestructura turística del país (Mincit, 2021).

El problema que se identifica es el desconocimiento de las estrategias, recursos e imitabilidad de las organizaciones que operan este tipo de turismo lo que podría facilitar la unión entre lo público y privado como lo propone la política pública de infraestructura y competitividad turística y el plan de desarrollo territorial que busca crear un acompañamiento integral para las organizaciones (Gobernación de Antioquia, 2020)

A nivel regional, Antioquia es uno de los departamentos con mayor potencial para establecer este tipo de campañas. Además del clima, cuenta con una infraestructura hotelera, gastronómica, de salud y de transporte, y también es un departamento biodiverso. Después del confinamiento por la pandemia del COVID 19, crecieron las actividades al aire libre y el turismo en bicicleta se perfiló como una oportunidad para salir, cambiar la rutina y el ambiente habitual. Cuando estas actividades son promocionadas por entes gubernamentales, se apoya el bienestar público y el desarrollo económico (Weed, 2020). Las principales motivaciones de los cicloturistas son disfrutar al aire libre y ejercitarse, actividades que no pudieron realizar durante la pandemia. Además de la diversión y de probar nuevos retos, las rutas escogidas se fundamentan en la belleza de los paisajes y en la posibilidad de disfrutar en lugares pacíficos y sin mucho tráfico (Simonsen et al., 1998).

Los atletas están buscando constantemente maneras de mejorar y la altura es una ventaja que funciona. En Antioquia, las elevaciones los ayudan a adquirir ventajas competitivas frente a sus contrincantes. Esto se ve reflejado en los avances de los

deportistas colombianos en competencias ciclistas internacionales. El departamento tiene el potencial de ponerse a la vanguardia del turismo deportivo de baja infraestructura y orientado al ciclismo. Sus pueblos con grandes montañas, ríos y caminos de herradura son la combinación perfecta para este fin. Además, las economías rurales del departamento necesitan fuentes adicionales de ingresos a sus olvidadas materias primas y el turismo deportivo brinda una posibilidad de acceder a nuevos recursos.

Con base en lo anterior, la motivación para el desarrollo de este trabajo es el crecimiento económico del turismo deportivo, que podría beneficiar a comunidades locales en Antioquia, especialmente zonas con actividades económicas poco desarrolladas, pero ricas en recursos naturales y disposición de servicio. Estas poblaciones poco conocidas y remotas ofrecen experiencias únicas y se diferencian del turismo masivo. El cicloturismo es una forma de turismo lento que les permite a los visitantes experimentar un territorio con condiciones sociales y ambientales conservadas (Gazzola et al., 2018). Asimismo, el ciclismo es un medio de transporte sostenible y cada vez más popular (Lumsdon, 2000).

Para el fortalecimiento del cicloturismo en Antioquia es fundamental la participación de organizaciones deportivas que planteen estrategias para satisfacer las demandas del entorno. Además, es necesario que dentro de sus planes estratégicos consideren el uso de recursos y capacidades, que vayan en pro de i) mantener una ventaja competitiva en el tiempo, ii) incentivar el desarrollo económico de las regiones al habilitar el turismo deportivo como actividad económica, iii) lograr una mejor calidad de vida para sus habitantes y iv) generar empleos en otros sectores como el gastronómico, el cultural, el hotelero y el social (Garrett-Peltier, 2011).

Teniendo en cuenta la naturaleza de este trabajo, el marco conceptual abarca tres temas principales: la visión general del cicloturismo, los procesos organizacionales necesarios para su desarrollo y el impacto que genera en las comunidades.

El crecimiento del turismo deportivo empieza en 1999 cuando el Comité Olímpico Internacional (C.O.I) y la Organización Mundial del Turismo (O.M.T.) suscribieron un acuerdo de cooperación declarando su importancia (Latiesa & Paniza, 2006). De acuerdo con Gibson et al. (2018), existen principalmente dos modalidades de turistas deportivos: los que acuden a ver espectáculos deportivos y los que practican el deporte como aficionado o profesional. Sobre la primera modalidad se concentra la mayoría de la literatura existente. Este artículo se enfoca en la segunda modalidad y en deportes que no necesiten de grandes inversiones en infraestructura, como el ciclismo.

Otro enfoque estudia el ámbito social del turismo. Este enfoque cambia la perspectiva dominante desde las ganancias financieras y toma una visión más amplia, que considera los impactos socioculturales. Los países desarrollados han dejado atrás su enfoque en los commodities para constituirse en economías de servicio, las cuales incluyen los eventos deportivos (Nauright, 2004).

Las investigaciones de cicloturismo comienzan con Ritchie (1998), quien concluye que los usuarios prefieren rutas alternativas que les permitan estar en contacto con la naturaleza. Entre los factores más destacables están: el clima, la seguridad vial y la manera de conducir de las personas. Países como Dinamarca ya han usado el cicloturismo como estrategia para conseguir ventajas competitivas (Simonsen et al., 1998). En Taiwán, Chen (2013) realizó un estudio cuyos resultados

indican que los turistas prefieren un lugar dotado con centros de información turística, instalaciones para el mantenimiento de sus bicicletas y otras atracciones. Según Eikgelaar et al. (2011), en Europa, un cicloturista distribuye así sus gastos: 40% en acomodación, 30% en comida y bebida, y 30% restante en transporte, compras y otras actividades. Un gran porcentaje de este gasto va a las comunidades menos desarrolladas. Mediante la unión de lo público y lo privado, se crea una estrategia a largo plazo, basada en los recursos y oportunidades de cada región (Bakogiannis et al., 2020; Gazzola et al., 2018).

Este trabajo se centra en organizaciones deportivas y en las estrategias que emplean para el desarrollo del cicloturismo. La estrategia empresarial es la guía para conseguir los objetivos de una organización y puede estar enfocada en las fuerzas externas o en las capacidades internas para generar ventajas competitivas. La teoría de los recursos de Barney (1991) analiza las capacidades internas para generar factores diferenciadores. Para construir una estrategia desde los recursos, primero estos deben ser clasificados para identificar oportunidades que mejoren su utilización. Luego se analizan las capacidades en contraposición a las de los competidores y qué recursos se requieren para cada capacidad. A partir de las capacidades que generen ventajas competitivas, se diseña una estrategia para explotarlas de la mejor manera y aprovechar las oportunidades externas.

Las organizaciones de cicloturismo de Antioquia son las fuentes de información principal para este trabajo, ya que conocen de primera mano las demandas y las necesidades de los clientes. Se eligieron organizaciones con experiencia y trayectoria en el medio. La recolección de información se enfocó en conocer sus estrategias y cómo se adaptan a las oportunidades y amenazas de su entorno para entender la

demanda de los cicloturistas y evidenciar el impacto que estas organizaciones tienen en la región.

Para que un lugar sea considerado destino turístico se necesitan una serie de servicios como la oferta cultural, gastronómica, de recursos naturales e infraestructura hotelera. El objetivo de la sostenibilidad exige tener una visión a largo plazo, en la que se incluya la protección al medio ambiente, la seguridad social, el desarrollo económico y la salud de la población (Angelkova et al., 2012). El cicloturismo permite a los visitantes conocer localidades donde las condiciones ambientales y sociales aún se conservan. Los turistas están dispuestos a pagar por el paisaje, la gastronomía, la cultura y las tradiciones que son sus ventajas competitivas (Gazzola et al., 2018).

Melián-González & Garcí-Falcón (2003) proponen un análisis del potencial competitivo del turismo que empieza por la identificación de los recursos. Para el caso del cicloturismo en Antioquia, se identificaron recursos naturales como las montañas, el clima sin estaciones ni temperaturas extremas, la biodiversidad y la altitud. Este tipo de recursos constituye una ventaja inimitable. El segundo paso consiste en analizar el déficit de activos valiosos y clasificar los activos entre atractivos, neutrales y no atractivos. Los más atractivos son aquellos difíciles de adquirir o desarrollar. En el caso de Antioquia resaltan los recursos naturales y la cultura antioqueña. Con estas herramientas se procede a analizar la estrategia de cada organización.

A nivel regional no se conocen estudios que analicen la estrategia ni el medio en el que se desarrollan las organizaciones de cicloturismo antioqueñas. Al ser una industria en crecimiento es importante conocer la demanda y las experiencias que les permiten crecer de manera sostenible y exitosa. Con base en la teoría de Barney (1991) es necesario entender cómo las organizaciones logran mantenerse en el

mercado y extraer lecciones valiosas que sirvan de referentes para el desarrollo de la industria.

Según lo anterior, y dado el potencial de Antioquia como destino cicloturístico, el objetivo de este artículo es analizar las estrategias y ventajas competitivas de las organizaciones de cicloturismo en Antioquia evaluando qué recursos utilizan para aprovechar las oportunidades y minimizar las amenazas del entorno. Por medio de objetivos específicos que analizan desde cuatro perspectivas: recursos, imitabilidad, oportunidades/amenazas y estrategia.

2. Metodología

Este trabajo siguió una metodología cualitativa con un análisis de estudio de casos múltiples (Yin, 2003). La recolección de información se realizó mediante entrevistas semiestructuradas (Ignacio & Olabuénaga, 2007) a los gerentes de organizaciones de cicloturismo de Antioquia. La entrevista buscó analizar las ventajas competitivas a nivel organizacional. Algunas de las preguntas se basan en Barney (2008) y su análisis del VRIO en el que se distinguen las categorías de: valioso, raro, inimitable y organizado. Las entrevistas y los artículos de la revisión bibliográfica fueron analizados de acuerdo con el enfoque de análisis de contenido (Hsieh & Shannon, 2005) con el software NVivo (NVP12-KZ000-RH020-YP0GI-O3I4E).

Luego se transcribió la información obtenida a través de audios y se pasó a la codificación de cada entrevista manteniendo el anonimato de las organizaciones y a cuál objetivo estaban relacionadas. Para luego categorizar por saturación y posteriormente se escogen los textos de las unidades de análisis que sustentan estas categorías. En el programa NVivo se establecieron nodos emergentes que guardaban

correspondencia con la teoría de Barney (1995) implementada como sustento de la investigación.

Las entrevistas se realizaron en modalidad presencial y virtual. Los participantes firmaron un consentimiento informado para permitir el uso de su información guardando el anonimato. Los criterios de inclusión fueron los siguientes: ser una organización prestadora de servicios de cicloturismo, estar localizada en Antioquia y con un mercado objetivo de ciclistas recreacionales. Los criterios de exclusión fueron: ser organizaciones del sector de cicloturismo que no prestan servicios organizados de viaje, no estar localizados en Antioquia o estar enfocados en prestar servicios a ciclistas profesionales.

3. Resultados

A partir del análisis del contenido en el software, para cada uno de los objetivos de la investigación se establecieron elementos de categorización. Se identificaron categorías relacionadas con el objetivo planteado. Las categorías se presentan de manera jerárquica a partir de la frecuencia o saturación en el contenido analizado. En este sentido, emergieron cuatro categorías: recursos, inimitabilidad, estrategia, y oportunidades y amenazas del entorno.

Se analizará cada una de las categorías mencionadas, con sus respectivas subcategorías representadas en el mapa conceptual a continuación:



3.1. Recursos

Los recursos se subdividieron en dos categorías: débiles y fuertes. Los recursos fuertes son el capital humano, tecnológico y físico. Es importante clasificar los recursos según la teoría de Barney (1995) porque depende de su heterogeneidad frente a los de la competencia que nace la ventaja competitiva.

El capital humano es el recurso más fuerte entre los entrevistados, normalmente coincide con la experiencia del dueño de la organización. Se encontró que algunos de ellos cuentan con hasta 15 años viajando en bicicleta, gran conocimiento de las rutas, de la cultura de los territorios que se visitan, de sus clientes, de las zonas más seguras, de la mecánica de las bicicletas y de las necesidades al viajar en bicicleta. Los entrevistados concuerdan en que no es necesario haber hecho un viaje largo en bicicleta para poder tener este tipo de organizaciones.

Los 15 años de experiencia viajando en bicicleta, el haber tenido otro tipo de empresas [...] trabajé en el mundo público [...] El conocimiento que tengo del país, yo no conozco otra persona que haya viajado tanto por el país.

Fragmento entrevista Organización 1

El capital humano también consiste en tener guías calificados además de personas encargadas de la página web, generalmente los propietarios son guías y los clientes buscan viajar con ellos para conocer sus historias.

La experiencia nuestra, de los fundadores y de los guías consiste en tratar de que estos guías hayan estudiado, deben pasar por la universidad, realizado cursos de turismo, no es el guía básico de una empresa de turismo en bicicleta, sino que sabe hablar, sabe contar la historia, por eso el recurso humano es lo más importante.

Fragmento entrevista Organización 3

En tecnología, el recurso más importante lo constituyen las redes sociales. Las usan como forma de proyectar el estilo de vida. Sus clientes los buscan para vivir experiencias como las que publican. En cuanto a lo físico, dos organizaciones lo consideran importante, ya que cuentan con locaciones propias o de familia. Allí llevan a los viajeros que no podrían vivir las experiencias sin ellos como intermediarios.

Los recursos fuertes se enfocan en el capital humano, en los que se tiene la experiencia personal como componente principal. El intercambio de información se realiza principalmente a través de redes sociales; aunque tres de los cuatro entrevistados también cuentan con página web y el recurso físico es un extra que no es necesario para una operación exitosa.

Mi experiencia sirvió muchísimo porque yo sé cuáles son las necesidades de todos los días y en mi caso atraer a ese público fue fácil. Me tocó cerrar los cupos. Finalmente, salió bien. Lo vendí de una porque las personas saben lo que he hecho y confían en mi experiencia, pues llevo dos años viajando. Si la gente sigue mis redes es porque se han conectado conmigo o con mis historias. Ya sé las necesidades.

Fragmento entrevista Organización 2

Los recursos débiles son principalmente financieros, lo que les impide tener un espacio físico que sea una oficina para poder atender a los ciclistas o poder brindar becas a los viajeros.

Al tener un precio, no todo el mundo puede hacerlo, yo puse un precio que de hecho no era tan caro. Me parecía triste pensar que alguien lo quería hacer y no podía por la plata. Me gustaría crear una beca o un intercambio para que alguien más pueda hacerlo.

Fragmento entrevista Organización 2

Se evidencia además el carácter social en este tipo de organizaciones de cicloturismo que busca incentivar la modalidad para hacerla parte de un proceso de cambio social, en donde se beneficien tanto los viajeros como las comunidades que se visitan.

3.2. Inimitabilidad

La categoría se dividió en imitables o inimitables. En general se considera que las barreras de entrada son pocas. Es un tipo de organización que se puede imitar fácilmente. De acuerdo con la teoría de Barney (1995) se necesita que sean

inimitables para poder generar ventaja competitiva, pero que no lo sean favorece la entrada de competidores a la industria

Para algunos de los entrevistados no es necesario conocer personalmente las rutas. Lo que sí consideraron importante es saber relacionarse con las personas que las conocen, lo mismo que hacer alianzas con proveedores y emplear la información existente sobre rutas y hospedajes.

Las barreras de entrada de esta empresa que es de servicio son mucho menores que las barreras de tecnología. Puede llegar a ser inimitable en el mediano plazo en uno o dos años. La gente no adquiere la experiencia o se equivoca o no tiene los nexos que nosotros tenemos, pero en dos años, si son buenos, lo van hacer bien.

Fragmento entrevista Organización 3

Con respecto a los recursos inimitables, podría decirse que el principal es la experiencia de los dueños y guías como viajeros en bicicleta. Varias de las organizaciones tienen fundadores que han viajado por varios años alrededor del mundo. Entienden tanto la cultura de los cicloturistas como la de los visitantes de otros países.

Para la creación de este tipo de organizaciones no se necesita una gran inversión inicial. Sus recursos más valiosos son intangibles, entre los que es posible mencionar el conocimiento de las rutas y el territorio o el buen relacionamiento con las comunidades que se visitan. Se consideran, entonces, organizaciones con estrategias y recursos imitables a mediano plazo.

3.3. Oportunidades y amenazas del entorno

Las oportunidades se subdividen en: infraestructura, ambiental, cultural, gubernamental y económica.

En cuanto a la infraestructura, ya existen hoteles biciamigables y se ha mejorado el transporte. Incluso se piensa en el ciclista a la hora de construir ciclorutas, lo mismo que la red de carreteras para cada una de las modalidades de ciclismo.

Entonces, en algunos lugares están haciendo hoteles bici amigables, mejorando el transporte, mayor consciencia del ciclista en las vías, y un país por descubrir en términos de su biodiversidad y su cultura.

Fragmento entrevista Organización 1

En lo ambiental se habla de un clima que favorece la práctica durante todo el año, junto con la existencia de montañas y paisajes naturales. Estas son difíciles de imitar por otras regiones o países, por eso constituyen una oportunidad a nivel regional (Barney, 1995).

El terreno, al ser un terreno montañoso [...] eso te genera paisajes muy únicos y una biodiversidad que es muy difícil ver en otros lados.

Fragmento entrevista Organización 3

Las oportunidades en lo cultural mencionan la hospitalidad en los pueblos de Antioquia, que genera tranquilidad y la posibilidad de conocer más sobre la historia de los lugares a través de las personas. Hay una diversidad cultural en el departamento mismo. Otros de los aspectos que se mencionan como positivos son

las mejoras en la sensación de seguridad, así como ser un país reconocido como ciclista, con deportistas ganadores a nivel mundial.

En Estados Unidos, Canadá y Europa hay entre tres y seis meses del año que no pueden montar en bicicleta, aquí todo el año. Pueblos como este (El Retiro) que todavía son pueblos típicos, con construcciones típicas, pueblo con vida, esto es súper importante.

Fragmento entrevista Organización 3

Colombia, topográficamente, es uno de los destinos más chéveres para montar en el mundo. También el ADN ciclista: por fuera de Colombia lo ven como un país ciclista [...]. Entendiendo que hay lugares muy bonitos en todo el mundo siento que este es un lugar muy especial.

Fragmento entrevista Organización 4

Con respecto a lo gubernamental, hay tres iniciativas: Colombia The Top Cycling Destination de Colombia Travel, Antioquia en Bici y Antioquia Mágica, todos con componentes destinados a promover el cicloturismo. El programa “Antioquia en Bici” será implementado por la secretaría de Infraestructura Física sobre cuatro pilares: Infraestructura para la Movilidad Sostenible, el Ciclismo como Deporte Bandera de Colombia, y como Engranaje para la Activación Económica y Herramienta Pedagógica y Educativa (Antioquia Informa, 2021). La oportunidad de lo económico la constituye el paso de tours de cicloturismo que puede ayudar a mejorar los ingresos económicos de los campesinos con experiencias para mostrar sus cultivos, ofrecer

hospedaje rural o comida típica de la región. Además de ser un destino considerado barato para turistas de otros países.

Sí este es el país de los ciclistas y el mundo está apuntando hacia ese tipo de temas por la pandemia y las posibilidades que da el ciclismo en términos de salud y de esparcimiento, este debería ser un tema de política pública. Es respetuoso, sostenible o regenerativo, deja dinero.

Fragmento entrevista Organización 1

Las amenazas identificadas son la falta de promoción a nivel regional, o la promoción tardía. Otra de las amenazas está relacionada con la cultura ciudadana: el respeto en las vías hacia los ciclistas no se evidencia y la velocidad sobrepasa los límites permitidos. Adicionalmente hay un mantenimiento escaso de las vías. La economía es otra amenaza porque es muy poca la población local que tiene como prioridad darse el gusto de viajar debido a que sus ingresos no se lo permiten.

La principal amenaza con la que concuerdan todas las organizaciones es la seguridad en general tanto como la vial. Saber que hay vías peligrosas, amenazas de robo o falta de presencia del estado en algunos de los municipios de Antioquia. Tampoco hay información suficiente o especializada, talleres en los municipios ni guías especializados.

“Una limitante muy grande en el cicloturismo es la seguridad, hay municipios peligrosos en Colombia. Que nota poder ir al Putumayo, pero quién se arriesga a llevar 15 personas a un municipio como ese. Se pueden encontrar maneras, no sé qué tan fácil sea conseguir un apoyo de la policía. El cicloturismo tiene

muchos beneficios ambientales y pasas por lugares donde no para el turismo normal y compras agua en una tienda pequeña y eso dinamiza la economía.”

Fragmento entrevista Organización 2

Los entrevistados concuerdan en que el cicloturismo sí es una opción para el desarrollo rural, porque genera ingresos en poblaciones que normalmente no son visitadas por el turista tradicional. Además, se conecta con la cultura local e impacta en menor medida el medio ambiente.

“Hay casas cafeteras muy grandes, que pueden tener tres o cuatro habitaciones, que pueden usarse como hospedaje rural. Eso fue lo que ocurrió en Europa [...] yo creo firmemente que, si un campesino recibe a tres o cuatro cicloturistas, con unas vías buenas, lo único que tiene que tener es unas buenas camas y un baño nada lujoso a \$100.000 pesos la noche. Con tres noches tiene el mínimo, ya lo otro lo complementa con café y banano.

Fragmento entrevista Organización 3

Conservar las casas, la cultura, la gente, la movilidad de la gente, la vida de los pueblos. Toda esa mezcla es la que hace que Colombia sea mejor [...], pero hay que conservarla. Y la única forma de darle herramientas a la gente para que la conserve es mostrarle que tienen una oportunidad de futuro y de desarrollo económico alrededor de eso.

Fragmento entrevista Organización 3

Según los entrevistados, el cicloturismo también genera beneficios para el desarrollo personal, pues motiva e inspira a las comunidades. Es una herramienta para el autoconocimiento y el ser ciudadano, el poder disfrutar del momento presente

en contacto con la naturaleza. Las organizaciones buscan promover la práctica, que sea parte del propósito de vida de todos, que les permita continuar con sus viajes y ayudar a los demás a vencer sus miedos.

Deja otras cosas, no tanto el dinero, deja motivación, su experiencia en los lugares [...] a mucha gente inspira, en fin, no solo el dinero. Claro que se mueve la economía.

Fragmento entrevista Organización 3

3.4. Estrategia

En términos de la estrategia (J. Barney, 1991; J. B. Barney, 1995; J. Barney & Hesterly, 2008) que implementan las organizaciones de cicloturismo se identifican cuatro subcategorías: diversificación, seguridad, marca personal y relacionamiento, las cuales se explicarán detalladamente.

La estrategia de diversificación, que es la que prevalece entre los entrevistados, consiste en operar simultáneamente en varios mercados usando los mismos recursos (Pitts & Hopkins, 1982). Esta proviene en parte de la escucha de las necesidades de los clientes, como bien lo plantea Yachin (2018), son estos las fuentes de información primordiales para las microempresas de turismo. A partir del análisis de las organizaciones abordadas, se halló que esta diversificación se enfoca en crear rutas para las diferentes capacidades físicas de los clientes y la disponibilidad del tiempo. Estas rutas se diferencian entre sí porque se pueden tomar vías primarias, secundarias o terciarias para llegar a un mismo destino; es de anotar que la primera es la de mejor infraestructura vial y la última la de menor desarrollo, no obstante, permite un mayor contacto con la naturaleza y con la autenticidad de las poblaciones.

Una segunda diferenciación está en el enfoque de género, creada únicamente para grupos de mujeres y destinada a generar espacios donde se sientan seguras y se apoyen entre ellas. También se diferencian los extranjeros de los nacionales por su poder adquisitivo e intereses. El primero es el que más consume, por esto se le ofrece una mejor infraestructura turística, con mejores hoteles, alimentación, un plan de acompañamiento, un soporte técnico y con servicios audiovisuales. Una última diferenciación se da por la modalidad de ciclismo: gravel, ruta o ciclomontañismo y el tipo de equipaje. Todas se adaptan a las tendencias del mercado y al crecimiento de modalidades emergentes.

Es una marca de nosotros que nació hace seis meses en pandemia y es viajar en bicicletas de gravel no con alforjas sino con mochilas de bikepacking, un nivel mucho más alto [...] nosotros hacemos 80km en 4 o 5 horas, es pavimento y destapada [...]

Fragmento entrevista Organización 1

Las organizaciones tienden a adaptarse a los horarios y días disponibles de los cicloturistas, evitan viajes muy largos y prefieren los fines de semana.

Luego me di cuenta de que las personas no disponen del tiempo para hacer viajes de 4, 6, 15 días. Entonces creé otro producto: las micro aventuras [...], en las que la gente cerca de Medellín puede salir el fin de semana y no dejar su trabajo o su familia. O no tener que pedir permiso en la empresa, se les facilita. Eso ha sido un éxito, apenas empezamos en la pandemia. Entonces tengo tours largos y micro aventuras.

Fragmento entrevista Organización 1

Diversificarse es entender que el mercado es tan amplio que hay poblaciones consideradas vulnerables para los viajes en solitario. Así, este tipo de turismo se convierte en potencial para la igualdad de género y para el empoderamiento de las mujeres (Ferguson, 2010). Una de las organizaciones está enfocada en el género, como estrategia de diversificación

No es que no haya mujeres viajando, sino que no hay mujeres viajando solas [...] Para esas pocas mujeres viajar solas es muy difícil. Entonces yo quería eso, la oportunidad para las mujeres que somos la población más vulnerable. Abrir un espacio solo para nosotras [...] es una realidad que se nos dificulta todo mucho más.

Fragmento entrevista Organización 2

Como se evidencia en las palabras anteriores, la diversificación es una necesidad en el cicloturismo ya que tiene muchas ramas que explotar. No solo depende del cliente, sino también del tipo de terreno, de bicicleta, de la duración y de la dificultad de las rutas e incluso del género. Esto quiere decir que hay varias oportunidades de mercado y diversificarse no conlleva hacer grandes inversiones, es por esto que lo ponen en práctica las organizaciones.

La estrategia de valor agregado consiste en usar los recursos para generar diferenciación (J. Barney, 1991). Varias organizaciones concuerdan en que su valor agregado consiste en tener experiencias alrededor de la bicicleta. Enfocan así su objetivo en trascender el montar en bicicleta como fin último, para constituirse en un medio que permita vivir experiencias relacionadas con la cultura, la gastronomía, los paisajes y las personas de los territorios implicados en la oferta.

Siempre tener una experiencia alrededor de la bici, si estamos en el Retiro aquí hay madera, hay café, no solo montar en bicicleta, sino que esa montada te permita descubrir alguna experiencia gastronómica, cultural o económica de la región.

Fragmento entrevista Organización 3

Algunas llevan su enfoque a proyectos de supervivencia, a ofrecer experiencias como acampar, cocinar al aire libre y autoabastecerse. También buscan satisfacer la necesidad de aventura y disfrute; crean contenido al que sus clientes aspiren o quieran replicar mediante experiencias que observan. Además, cuentan con locaciones propias, un recurso difícil de imitar para la competencia. Esto concuerda con la teoría de Barney (1995), quien plantea que son precisamente los recursos inimitables los que generan valor agregado.

Locaciones propias de familia y cercanos, que es el plus. Con nosotros vas a estar en lugares que no vas a estar con otros. Nosotros vamos más allá: no nos enfocamos en el vehículo, sino que es más importante lo que gira en torno a eso, conocer comida diferente, formatos vegetarianos, hay cosas muy interesantes. Entonces brindamos una experiencia diferente a lo que otra persona te puede dar.

Fragmento entrevista Organización 4

Las organizaciones concuerdan con que su valor agregado consiste en generar experiencias alrededor de la bicicleta, pero se observa que todos ellos aplican la misma estrategia. De ahí que no se cumpla con la idea de diferenciarse y conocer a sus competidores.

Se evidencia en el testimonio la estrategia de seguridad, que se considera un elemento importante al que los turistas deportivos son más sensibles (N. Chen & Funk, 2010; Perić et al., 2018). Estos resultados se entienden desde dos aspectos: primero, brindar seguridad al cliente a través del acompañamiento y de la experiencia.

Entonces, en los mensajes siempre es como: "a mí me encantaría hacerlo, pero es que no soy capaz sola o dame consejos para iniciar". Entonces, yo pues cualquier noche dije qué bacano (sic) sería hacer un grupo donde ese miedo no exista.

Fragmento entrevista Organización 2

Segundo, desde el aspecto: evitar ser georreferenciado, no publicar las rutas o información sobre el lugar donde se está sino de donde se estuvo. Esto con el fin de evitar suministrar información que ponga en peligro a los clientes.

Nunca publicar rutas, nunca mostrar dónde estás sino dónde estuviste, nunca ser muy invasivo, ser muy sutiles en la comunicación y tener mucho respeto con lo que haces. Es ser responsable. Siento que las empresas se equivocan mucho en eso. Trato de estudiar sobre estrategias de seguridad y funciona muy bien, cuando algo sale bien uno debe pegarse a esas estrategias positivas.

Fragmento entrevista Organización 4

En la estrategia de seguridad se replican técnicas exitosas y se analizan los competidores para tenerlos como referencia al momento de presentar la propia oferta. Además, es necesario crear comunidades donde los clientes se sientan seguros.

En cuanto a la marca personal, varios de los entrevistados usan las redes sociales para comunicar experiencias previas. Reciben preguntas y solicitudes de

personas interesadas en conocer sus aventuras y cómo las lograron. Sus redes cuentan con experiencias personales de sus viajes en solitario y, además, de los viajes como empresa prestadora de servicios. El contenido aspiracional en redes sociales influye en las decisiones de viaje (Terttunen, 2017)

Estamos generando contenido aspiracional, que inspire a la gente a conocer un poco más, para salir de la burbuja. Nosotros, por medio de redes sociales, mostramos un estilo de vida y los invitamos a hacer lo que ven. Nosotros no tenemos fechas. Nuestros viajes son customizados (sic), nuestra estrategia consiste en que el cliente nos llega porque le mostramos lo que hacemos en el día a día y qué puede esperar de nosotros. Entonces les damos las herramientas para que recorran el camino que quieran.

Fragmento entrevista Organización 4

Una de las organizaciones entrevistadas nació luego de que varios interesados quisieron replicar los viajes de los propietarios y les pidieron que respondieran sus preguntas sobre la logística y organización de un viaje en bicicleta.

La idea viene de que a raíz del viaje que he hecho y las chicas que me siguen en redes sociales o incluso mis amigas, muchas personas me han contactado o me escriben por redes para preguntar. En sus mensajes yo siempre veo que el común denominador es "a mí me gustaría hacerlo".

Fragmento entrevista Organización 2

La influencia de las redes sociales como factor externo, ha aumentado en la selección de los destinos de viaje. Se ha demostrado que esta estrategia es primordial para las empresas de turismo (Terttunen, 2017).

En la subcategoría de relacionamiento, algunas de las organizaciones mantienen contactos con empresas del exterior para informarse de las necesidades de sus clientes extranjeros. Estas empresas referencian a los clientes que quieren viajar a Colombia para tener una experiencia de cicloturismo.

Las conexiones que tenemos con el exterior: tenemos ocho empresas con las que hacemos intercambio de clientes y de tours, esto nos mantiene a la vanguardia de lo que quieren los turistas extranjeros que van a venir acá, porque estamos aliados con estas empresas.

Fragmento entrevista Organización 3

Gracias a esta relación con los proveedores extranjeros (Porter, 1979) se tiene conocimiento extra del tipo de cliente extranjero que desea viajar a Colombia. Lo que permite tener una ventaja competitiva.

La estrategia de las empresas de cicloturismo es clara y se enfoca en viajes grupales o en compañía de la persona con experiencia previa, con conocimiento del territorio, de las culturas locales y de la logística del viaje en bicicleta. Se logra, así, eliminar barreras que impiden a los clientes viajar en solitario, entre las que cabe mencionar el miedo o la falta de conocimiento sobre cicloturismo. Además, de ofrecer turismo gastronómico, cultural y de naturaleza de la mano del turismo deportivo como un complemento a las experiencias.

4. Discusión

La mayoría de la literatura sobre turismo deportivo se centra en la percepción de los clientes y de las estrategias a nivel país, por ejemplo los trabajos realizados en Estados Unidos por Buning (2019), en Suecia por Yachin (2018) o en Taiwan por

Chen (2013). Para el caso colombiano no se encontró literatura que se ocupe de una estrategia nacional en promoción de cicloturismo. Este trabajo busca analizar las organizaciones de cicloturismo para comprender cómo se adaptan a su entorno y que es necesario en una operación exitosa para así lograr impactar positivamente la región.

Con respecto a los recursos, todos consideran la experiencia personal como uno valioso y difícil de imitar dados los años de práctica. Pero no los consideran necesarios para lograr una operación correcta en este tipo de organizaciones. No se encontraron estudios que analicen los recursos desde las organizaciones, pero desde la perspectiva del cliente la experiencia de los guías no ocupa un lugar importante, comparado con el acceso a la información (Bakogiannis et al., 2020).

Antioquia sí tiene oportunidades para la promoción del cicloturismo: su cultura, sus avances en infraestructura, su clima y las propuestas emergentes a nivel gubernamental, son algunas de ellas. Estas benefician pueblos pequeños donde el turismo tradicional no suele ir, como en el caso de Grecia, donde los cicloturistas prefieren pueblos pequeños y remotos (Bakogiannis et al., 2020), ya que ofrecen autenticidad y conexión con la cultura.

Entre las amenazas, la más significativa es la seguridad y, como se trata de un bien público, se necesita la unión con el Estado para solventarla. Esto concuerda con la investigación de Yang et al. (2020) sobre la importancia de la institucionalidad para el desarrollo del turismo deportivo sostenible. Este tipo de turismo ofrece bienestar y reduce el impacto de la congestión en el transporte (Lumsdon, 2000), por eso a nivel mundial, el turismo deportivo es considerado una ayuda en la recuperación post pandemia (Ito & Higham, 2020).

La estrategia de las empresas de cicloturismo es clara y se adapta a las necesidades del cliente, es decir, que el poder de negociación de ellos es alto, como lo plantea Porter (1991). Enfocarse en las necesidades concuerda con lo planteado por Buning y Gibson (2016) quienes dicen que las organizaciones deben enfocarse en un mercado objetivo como mujeres, extranjeros, viajeros con poco tiempo y experiencias premium. Como lo sostienen Perić et al. (2018) y Chen y Funk (2010) generar sensación de seguridad por la ruta y por la diversificación seleccionada es importante para los turistas deportivo. Ellos concluyen que las organizaciones de turismo deberían enfocar su estrategia en crear un ambiente en el que los clientes se sientan seguros. Como parte de la estrategia, la principal forma de comunicación es a través del contenido aspiracional que ratifica la importancia de las redes para las decisiones de turismo como la plantea Terttunen (2017).

Este artículo busca ampliar la visión desde lo organizacional de qué recursos y estrategias son importantes para una operación exitosa en un contexto local. Diferenciándose de la literatura encontrada que lo analiza desde las necesidades del cliente. El contexto de oportunidades y amenazas difiere de la mayoría de literatura donde se han desarrollado estudios.

5. Conclusión

Los resultados apuntan a que los recursos de las empresas de cicloturismo son, en su mayoría, intangibles y se enfocan en la experiencia y el conocimiento de la modalidad y las necesidades. No son considerados inimitables, ni raros por lo que no cumplirían con generar una ventaja competitiva según la teoría de Barney (1995), pero sí son valiosos porque les permiten aprovechar y neutralizar las oportunidades y amenazas del entorno. Los entrevistados concuerdan en que sí hay oportunidades

y amenazas en Antioquia y algunos de ellos aplican estrategias para hacer frente a estas, como la seguridad, el relacionamiento con mercados internacionales y la diversificación para todos los mercados existentes usando recursos en común. Esto quiere decir que sus recursos sí son valiosos, que la región tiene un potencial a explotar y se necesita de la unión con el gobierno para solventar la mayor amenaza que es la seguridad.

Se evidencia una tendencia al aumento de esta modalidad de turismo y el país cuenta con recursos para lograrlo. Es una modalidad que no necesita grandes inversiones en infraestructura, y culturalmente tenemos mucho por ofrecer a los cicloturistas.

Los resultados evidencian que las organizaciones de cicloturismo usan la diversificación como estrategia, aunada a la experiencia personal, uno de los recursos más valiosos y un tanto difíciles de imitar. Las organizaciones concuerdan en que el cicloturismo es una actividad que ayuda al desarrollo de las comunidades rurales y que Antioquia sí tiene potencial para convertirse en una de sus sedes.

El país ya está promocionando el cicloturismo, pero la oferta se puede fortalecer para llegar a más territorios y convertirse en una fuente real de ingresos que genere desarrollo. Es importante diversificar las economías rurales con soluciones que no afecten el ecosistema, que preserven la cultura y contribuyan a mejorar la calidad de vida. El turismo deportivo es una opción y deben aprovecharse las ventajas que son difíciles de imitar para otros países.

Entre las limitaciones, se puede mencionar la falta de información detallada de turismo en Antioquia; la ausencia de personas expertas en las organizaciones de

turismo deportivo; y, por el lado de la demanda, la carencia de conocimiento sobre la satisfacción del cliente y la inexistencia de encuestas o registros.

Al limitar geográficamente el estudio a la región de Antioquia se lograron cuatro entrevistas con organizaciones prestadoras de servicios y otra a nivel nacional. Todas concuerdan en los beneficios que trae el cicloturismo a las comunidades, en especial a las economías rurales donde no se detiene o por las que no pasa el turista tradicional.

El análisis se realizó desde la oferta a través de la cual logran crear una estrategia relacionada con las condiciones presentes del entorno. Sería importante analizar la demanda por medio de las experiencias de los turistas. Tampoco hay datos sobre el número de turistas que viajan con fines deportivos ni con miras a practicar.

6. Bibliografía

- Angelkova, T., Koteski, C., Jakovlev, Z., & Mitrevska, E. (2012). Sustainability and Competitiveness of Tourism. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 44, 221–227. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.05.023>
- Antioquia Informa (2021). Antioquia en Bici. <https://antioquiainforma.com/antioquia-en-bici/>
- Bailey, D. M., Davies, B., Bailey, D. M., & Davies, B. (1997). Physiological implications of altitude training for endurance performance at sea level: a review. In *BrJ7 Sports Med* (Vol. 31). <http://bjsm.bmj.com/>
- Bakogiannis, E., Vlastos, T., Athanasopoulos, K., Christodouloupoulou, G., Karolemeas, C., Kyriakidis, C., Noutsou, M. S., Papagerasimou-Klironomou, T., Siti, M., Stroumpou, I., Vassi, A., Tsigdinos, S., & Tzika, E. (2020). Development of a cycle-tourism strategy

in Greece based on the preferences of potential cycle-tourists. *Sustainability (Switzerland)*, 12(6). <https://doi.org/10.3390/su12062415>

Barney, J. (1991). Firms Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.

Barney, J. B. (1995). Looking inside for competitive advantage. In *Academy of Management Executive* (Vol. 9, Issue 4).

Barney, J., & Hesterly, W. (2008). *Strategic Management and Competitive Advantage*.

Buning, R. J., Cole, Z., & Lamont, M. (2019). A case study of the US mountain bike tourism market. *Journal of Vacation Marketing*, 25(4), 515–527. <https://doi.org/10.1177/1356766719842321>

Buning, R. J., & Gibson, H. J. (2016). Exploring the trajectory of active-sport-event travel careers: A social worlds perspective. *Journal of Sport Management*, 30(3), 265–281. <https://doi.org/10.1123/jsm.2015-0213>

Chen, C. F., & Chen, P. C. (2013). Estimating recreational cyclists' preferences for bicycle routes - Evidence from Taiwan. *Transport Policy*, 26, 23–30. <https://doi.org/10.1016/j.tranpol.2012.01.001>

Chen, N., & Funk, D. C. (2010). Exploring destination image, experience and revisit intention: A comparison of sport and non-sport tourist perceptions. *Journal of Sport and Tourism*, 15(3), 239–259. <https://doi.org/10.1080/14775085.2010.513148>

Eikelaar, E., Pickett, P., & Peeters, P. (2011). Have bicycle, will travel. *Cycling Mobility*.

Ferguson, L. (2010). *Turismo, igualdad de género y empoderamiento de las mujeres en Centroamérica*. <http://www.tourismconcern.org.uk/>

- Garrett-Peltier, H. (2011). *Pedestrian and Bicycle Infrastructure: A National Study of Employment Impacts*.
- Gazzola, P., Pavione, E., Grechi, D., & Ossola, P. (2018). Cycle tourism as a driver for the sustainable development of little-known or remote territories: The experience of the Apennine regions of northern Italy. *Sustainability (Switzerland)*, 10(6). <https://doi.org/10.3390/su10061863>
- Gibson, H. J., Lamont, M., Kennelly, M., & Buning, R. J. (2018). Introduction to the Special Issue Active Sport Tourism. In *Journal of Sport and Tourism* (Vol. 22, Issue 2, pp. 83–91). Routledge. <https://doi.org/10.1080/14775085.2018.1466350>
- Gobernación de Antioquia (2020). Plan de Desarrollo UNIDOS POR LA VIDA 2020 – 2023. https://plandesarrollo.antioquia.gov.co/archivo/PlanDesarrolloUNIDOS_VF-comprimido-min.pdf
- Hritz, N., & Ross, C. (2010). The Perceived Impacts of Sport Tourism: An Urban Host Community Perspective. In *Journal of Sport Management* (Vol. 24).
- Hsieh, H. F., & Shannon, S. E. (2005). Three approaches to qualitative content analysis. *Qualitative Health Research*, 15(9), 1277–1288. <https://doi.org/10.1177/1049732305276687>
- Ignacio, J., & Olabuénaga, R. (2007). *Metodología de la investigación cualitativa 4.^a edición*.
- Ito, E., & Higham, J. (2020). Supplemental tourism activities: a conceptual framework to maximise sport tourism benefits and opportunities. *Journal of Sport and Tourism*, 24(4), 269–284. <https://doi.org/10.1080/14775085.2020.1850322>

- Latiesa, M., & Paniza, J. L. (2006). Turistas Deportivos Una Perspectiva de Análisis. *Revista Internacional de Sociología*, LXIV(44), 133–149.
<https://doi.org/10.3989/ris.2006.i44.31>
- Lumsdon, L. (2000). Transport and tourism: Cycle tourism – a model for sustainable development? *Journal of Sustainable Tourism*, 8(5), 361–377.
<https://doi.org/10.1080/09669580008667373>
- Melián-González, A., & Garcí-Falcón, J. M. (2003). Competitive potential of tourism in destinations. *Annals of Tourism Research*, 30(3), 720–740.
[https://doi.org/10.1016/S0160-7383\(03\)00047-1](https://doi.org/10.1016/S0160-7383(03)00047-1)
- Mincit (2021). Política Pública de Infraestructura Turística.
<https://www.mincit.gov.co/minturismo/calidad-y-desarrollo-sostenible/politicas-del-sector-turismo/politica-de-infraestructura-turistica/09-07-21-politicavmt2020-baja-esp.aspx>
- Nauright, John. (2004). Global games: Culture, political economy and sport in the globalised world of the 21st century. *Third World Quarterly*, 25, 1325-1336.
[10.1080/014365904200281302](https://doi.org/10.1080/014365904200281302).
- Perić, M., Durkin, J., & Vitezić, V. (2018). Active event sport tourism experience: The role of the natural environment, safety and security in event business models. *International Journal of Sustainable Development and Planning*, 13(5), 758–772.
<https://doi.org/10.2495/SDP-V13-N5-758-772>
- Piket, P., Eijelaar, E., & Peeters, P. (2013). European Cycle Tourism: A Tool For Sustainable Regional Rural Development. *Applied Studies in Agribusiness and Commerce*.

- Pitts, R. A., & Hopkins, H. D. (1982). Firm Diversity: Conceptualization and Measurement[^]. In *Management Review* (Issue 4).
- Porter, M. (1979). How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review*.
- Porter, M. (1991). TOWARDS A DYNAMIC THEORY OF STRATEGY. *Strategic Management Journal*, 12, 95–117.
- Ritchie, B. W. (1998). Bicycle tourism in the South Island of New Zealand: planning and management issues. In *Tourism Management* (Vol. 19, Issue 6).
- Simonsen, P. Saabye., Jørgensen, Birgitte., & Robbins, Derek. (1998). *Cycling tourism*. Unit of Tourism Research at Research Centre of Bornholm.
- Terttunen, A. (2017). *The influence of Instagram on consumers' travel plan-ning and destination choice*.
- Weed, M. (2020). The role of the interface of sport and tourism in the response to the COVID-19 pandemic. *Journal of Sport and Tourism*, 79–92. <https://doi.org/10.1080/14775085.2020.1794351>
- Yachin, J. M. (2018). The 'customer journey': Learning from customers in tourism experience encounters. *Tourism Management Perspectives*, 28, 201–210. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2018.09.002>
- Yang, J. J., Lo, H. W., Chao, C. S., Shen, C. C., & Yang, C. C. (2020). Establishing a sustainable sports tourism evaluation framework with a hybrid multi-criteria decision-making model to explore potential sports tourism attractions in Taiwan. *Sustainability (Switzerland)*, 12(4). <https://doi.org/10.3390/su12041673>
- Yin, Robert. K. (2003). *Case Study Research* (Vol. 5).