

Modelo de negocio para brindar servicios turísticos especializados a ciclistas, en la región de Antioquia

Antonio Donado Calle

Universidad EAFIT
Escuela de Administración
Maestría en Administración
Medellín
2016

Modelo de negocio para brindar servicios turísticos especializados a ciclistas, en la región de Antioquia

Antonio Donado Calle

Trabajo de grado para optar al título de Magister en Administración

Asesor Temático
Jaime Alberto Ospina

Asesor Metodológico
Mónica Henao Cálad

Universidad EAFIT
Escuela de Administración
Maestría en Administración
Medellín
2016

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
1. Introducción.....	7
2. Marco de Referencia Conceptual sobre Modelos de Negocio.....	11
2.1 Qué son los Modelos de Negocio.....	11
2.2 Estrategia empresarial.....	14
2.3 Metodologías de Modelos de Negocio.....	16
2.3.1 Osterwalder & Pigneur.....	16
2.3.2 Magretta.....	19
2.3.3 Casadesus & Ricart.....	21
2.3.4 Johnson, Christensen & Kagermann.....	22
2.4 Elección de la metodología a utilizar.....	23
2.5 Preguntas de utilidad para innovar en un modelo de negocio.....	25
3. Aspectos metodológicos de la investigación.....	27
4. Presentación y análisis de resultados:.....	29
4.1 Descripción de la situación actual de los servicios turísticos que se prestan para ciclistas especialmente en Estados Unidos y algunos países de Europa.....	29
4.1.1 Servicios de Hospedaje.....	29
4.1.2 Operadores Turísticos.....	33
4.1.3 Representantes de operadores turísticos.....	37
4.1.4 Aproximación al tamaño de mercado.....	37
4.2 Necesidades específicas de los cicloturistas.....	39
4.2.1 Ciclistas recreativos con experiencia en viajes donde la principal motivación fue hacer recorridos en bicicleta.....	40
4.2.2 Directores de clubes de ciclismo.....	41
4.2.3 Perfil del cicloturista según investigaciones internacionales.....	44
4.3 Presentación Modelo de negocio.....	45
4.3.1 Segmentos de clientes:.....	47
4.3.2 Propuesta de valor.....	49
4.3.3 Canales de distribución y comunicación.....	50
4.3.4 Relacionamiento con los clientes.....	50
4.3.5 Flujo de ingresos.....	51

4.3.6 Actividades Clave	53
4.3.7 Recursos Clave	54
4.3.8 Red de aliados.....	55
4.3.9 Estructura de costos.....	56
4.4 Resolución de preguntas para innovar en Modelos de Negocio	57
5. Conclusiones	63
6. Referencias Bibliográficas	65

LISTA DE TABLAS

	Pág
Tabla 1. Servicios comunes prestados por la asociación <i>Italy Bike Hotels</i>	30
Tabla 2. Servicios adicionales prestados por la asociación <i>Italy Bike Hotels</i>	31
Tabla 3. Precios de hoteles para cicloturistas según número de estrellas	32
Tabla 4. Precios de servicios especiales en hoteles para cicloturistas	33
Tabla 5. Principales operadores turísticos para cicloturistas a nivel mundial	34
Tabla 6. Cicloturismo en Europa	38
Tabla 7. Personas Entrevistadas	39
Tabla 8. Precios sugeridos para viaje de 5 noches/6días	52
Tabla 9. Precios de servicios adicionales	52
Tabla 10. Precios de servicio “Escape por un día”	53
Tabla 11. Costeo de viaje de 5 noches/6 días, según propósito del viaje	57
Tabla 12. Gastos fijos de operación	57

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Ilustración componentes del modelo de negocio	16
Figura 2. Preguntas para identificar un modelo de negocio innovador	26
Figura 3. Representación gráfica del modelo de negocio	46

Resumen

El concepto de modelo de negocio y las metodologías que lo soportan se han convertido de gran utilidad para la estructuración de emprendimientos con ofertas de valor diferenciadas y componentes innovadores en su funcionamiento. Aprovechando el marco de referencia provisto por dicho concepto se propone diseñar un modelo de negocio para brindar servicios turísticos especializados a ciclistas en la región de Antioquia. La idea surge como respuesta a las ventajas comparativas que tiene Colombia en la práctica ciclística, al creciente protagonismo que ha adquirido el ciclismo colombiano en el ámbito internacional, y al hecho de que en la zona no se cuente con una amplia oferta para satisfacer las necesidades específicas de este nicho. El trabajo se compone de una investigación sobre el concepto de modelo de negocio, sus orígenes, y la descripción de algunas de sus principales metodologías. Estas sirven de base para escoger, la que en concepto del autor, es la metodología más adecuada para el planteamiento del proyecto. Se describen también los principales servicios turísticos dirigidos a ciclistas que se ofrecen actualmente en Estados Unidos y en algunos países de Europa y que sirven como referentes al emprendimiento. Se presenta una investigación sobre las necesidades específicas de los cicloturistas a través de entrevistas con algunos actores del negocio, y finalmente se procede a plantear las características del modelo de negocio procurando que en él se incluyan componentes innovadores que garanticen su permanencia y rentabilidad en el tiempo.

Palabras clave

Modelo de negocio, estrategia, cicloturismo, turismo deportivo, emprendimiento

Abstract

The business model concept and the methodologies that support it have become very useful for structuring ventures with differentiated value propositions and innovative components in its operations. Taking advantage of the framework provided by this concept, it is proposed to design a business model to provide specialized tourist services targeted to cyclists in the region of Antioquia. The idea is a response to the comparative advantages of Colombia for the cycling practice, the prominence acquired by Colombian cycling in the international arena, and the fact that there are very few companies' offering the sort of services demanded by this specific segment in the region. This paper presents an investigation regarding the business model concept, its origins, and a description of some of its key methodologies. These serve as a basis for choosing, what in the authors opinion is the most appropriate methodology to develop the project. The main bicycle touring services currently provided in the United States and some European countries are also described, serving as benchmark for the venture. Research on specific needs of bicycle tourist is presented through interviews with some players in the business, and finally the business model characterization is presented ensuring it contains innovative elements that guarantee its profitability and permanence over time.

Key words

Business model, strategy, bicycle touring, sports tourism, entrepreneurship

1. Introducción

El concepto de modelo de negocio, a pesar de ser de reciente en el lenguaje empresarial (Osterwalder, Pigneur, & Tucci, 2005) se ha convertido en una frase de uso recurrente por gran cantidad de actores en el mundo de los negocios y del emprendimiento. Dicho concepto, junto con las diferentes metodologías que lo acompañan, potencializa las ideas de negocio brindándoles una estructura de análisis que no solo promulga por mantener un orden lógico en los planteamientos, sino por construir emprendimientos con características diferenciadas y componentes innovadores que los lleven a obtener la preferencia del cliente y a mantener una operación rentable en el largo plazo. En este sentido, se pretende hacer uso de la teoría disponible sobre el particular para estructurar una idea de negocio orientada a brindar servicios turísticos especializados a ciclistas en la región de Antioquia.

Un cicloturista tiene necesidades específicas muy diferentes a las de un turista común. Su principal interés es montar su bicicleta o atender a eventos ciclísticos, y en este sentido busca en sus viajes algunas características que muy difícilmente otro turista valoraría. La planeación de recorridos para montar en su bicicleta y el acompañamiento durante ellos con todo lo que pueda necesitar (comida especializada, hidratación, repuestos) son apenas las necesidades más obvias. Más allá de eso, este cicloturista puede demandar servicios de masaje para disminuir la fatiga, baños con agua helada para recuperar sus músculos, comida rica en proteínas y carbohidratos que mantengan su cuerpo con un alto nivel de energía, servicios de *bike fitting* para optimizar su posición en la bicicleta, o pruebas de esfuerzo que diagnostiquen su estado de forma. También puede demandar consultas con deportólogos, para mejorar hábitos alimenticios; métodos de entrenamiento y servicios de guía para visitar carreras ciclísticas; o sitios históricos donde se hayan presentado eventos deportivos de gran trascendencia. En resumen, un cicloturista apreciaría tener en su mesa de noche la revista *Bicycling*¹ en lugar del periódico local.

Colombia y particularmente Antioquia cuentan con condiciones excepcionales a nivel mundial para la práctica deportiva recreativa y de alto rendimiento. Por un lado, cuentan con zonas que tienen una altura sobre el nivel del mar elevada, favoreciendo el rendimiento deportivo. Especialmente en el oriente antioqueño la

¹ Revista especializada en ciclismo de origen estadounidense. Fundada en 1961, es una de las revistas de mayor circulación a nivel mundial para ciclistas. Tiene una periodicidad mensual y se imprime en idioma inglés.

altura sobre el nivel del mar varía entre 2.000 y 2.600 metros. Esta es una cualidad especialmente atractiva a deportistas de alto rendimiento que buscan mejorar su nivel, al incrementar el número de glóbulos rojos en la sangre como consecuencia de la menor cantidad de oxígeno que pueden respirar a esta altura (Baker, 2002). Igualmente las condiciones climáticas son muy favorables en el sentido que durante todo el año se mantiene una temperatura agradable para la práctica del ciclismo, lo que resulta interesante para las personas que habitan países con marcadas estaciones, donde se hace difícil la práctica durante el invierno y parte de la primavera.

La topografía antioqueña es otro factor ideal, al contar con gran variedad de terrenos y en especial montañas para practicar ascensos comparables con los de las grandes vueltas europeas (Tour de Francia, Giro de Italia y Vuelta a España). En la región se pueden encontrar puertos de montaña para todos los niveles; desde tercera categoría, que corresponde a puertos cortos y menos inclinados, hasta fuerza de categoría, o sea aquellos de mayor exigencia. Un factor que resulta atractivo es contar con ascensos de gran duración, que difícilmente se encuentran en otro lugar. Subidas de 40kms como el alto de Minas, o Alto Bonito son puertos de montaña bastante apreciados en este sentido.

Antioquia y especialmente Medellín cuentan con infraestructura deportiva y conocimiento especializado para la práctica del ciclismo. En la zona se puede tener acceso a deportólogos especializados con servicios de pruebas de esfuerzo y *bike fitting*. También se cuenta con entrenadores, masajistas y mecánicos de primer nivel, a un costo relativamente bajo comparado con países desarrollados como Estados Unidos o los del continente europeo. Se cuenta en Medellín adicionalmente con un velódromo que permitiría realizar entrenamientos específicos, algo que resultará aún más atractivo una vez se construya el velódromo *Martin Emilio Cochise Rodriguez*, el cual tendrá la última tecnología y los materiales más avanzados (*El Colombiano*, 2012).

Antioquia cuenta además con facilidades logísticas en cuanto a hospedaje, transporte y alimentación. Sin embargo, estas no son fácilmente accesibles para el turista sobre todo en los pueblos alejados de Medellín. La información sobre estos servicios es difícil de conseguir y la mayoría de las veces no se tiene en inglés y mucho menos la atención se presta en ese idioma. Por ejemplo, en la página web *tripadvisor.co*, prestigioso portal de viajes, solo se encuentran 15 hoteles ubicados en el departamento de Antioquia que se sitúen fuera del área metropolitana de Medellín, además están concentrados en Santa Fé de Antioquia y Guatapé, lo que

deja a la gran mayoría del departamento invisible a los ojos de los turistas potenciales (www.tripadvisor.co, 2016). Para el turista, la naturaleza de las zonas antioqueñas y los diferentes pueblos que en ellas se encuentran, son un aliciente más para visitar la región y conocer de primera mano lugares de difícil acceso al turista promedio.

Es importante tener en cuenta que en los últimos años el ciclismo colombiano ha gozado de muy buenos resultados en las grandes carreras. Los segundos puestos alcanzados por Nairo Quintana y Rigoberto Urán en el Tour de Francia y Giro de Italia respectivamente, han puesto a Colombia en las primeras páginas de las principales publicaciones deportivas. Esto junto con las actuaciones destacadas de otros ciclistas como Sergio Luis Henao y Fernando Gaviria han hecho que Colombia se mantenga dentro del top 10 de naciones con mejores resultados en competiciones de ruta en los últimos cinco años, según la clasificación de la Unión Ciclista Internacional (Union Cycliste Internationale, 2016). Lo que pone a Colombia de moda nuevamente a nivel mundial. No obstante, Antioquia cuenta con un atractivo adicional para los turistas: el poder realizar los mismos entrenamientos que hacen ciclistas reconocidos de la zona como Santiago Botero, Rigoberto Urán, Sergio Luis Henao o Maria Luisa Calle.

Otro punto que pone a Colombia en el mapa de los potenciales visitantes es la mejora en seguridad que ha experimentado el país en los últimos años, sobre todo en las zonas rurales (Departamento Nacional de Planeación, 2011). Esto hace posible llegar a muchos destinos llamativos para el ciclista a lo largo del país y en particular en la región del Oriente y Sur Oeste antioqueño. También vale la pena resaltar que Colombia internacionalmente ha pasado de ser considerado casi un Estado fallido a ser una de las promesas de crecimiento y desarrollo para las próximas décadas, como expresan publicaciones económicas de gran renombre como *The Economist* (Chavez, 2013).

Es importante considerar, adicionalmente, la tendencia que se ha experimentado en los últimos años, orientada a llevar estilos de vida más saludables de la mano de una mejor alimentación y de la práctica deportiva. Esto ha propiciado el auge del ciclismo a nivel local. Aunque no se cuentan con cifras al respecto, el número de aficionados ha aumentado de gran manera en los últimos 5 años y con ellos, los servicios especializados como tiendas y puestos de mantenimiento (Arbeláez, 2012).

A pesar de todas las ventajas mencionadas anteriormente, la información disponible en la región sobre este tipo de servicios turísticos es limitada y de difícil acceso, por lo que un ciclista de alto nivel o aficionado entusiasta no encuentran bibliografía sobre ofertas de este tipo. Esta es la principal motivación para realizar el presente trabajo de grado, el cual tiene como objetivo general diseñar un modelo de negocio orientado a ofrecer servicios turísticos para ciclistas de alto nivel y aficionados entusiastas en la región de Antioquia.

Como objetivos específicos se plantean (1) Identificar una metodología de modelo de negocio apropiada para caracterizar la idea alrededor del ciclismo turístico. (2) Describir la situación actual de los servicios turísticos que se prestan para ciclistas con énfasis en Estados Unidos y algunos países de Europa. (3) Caracterizar la oferta de valor y el modelo operativo de un negocio de turismo ciclístico ubicado en el departamento de Antioquia.

Para dar cumplimiento a dichos objetivos se plantea una investigación de tipo descriptivo-cualitativo, la cual se apoya en consultas en bases de datos bibliográficas, libros, revistas especializadas, y entrevistas con algunos de los principales actores del negocio. El procedimiento de esta investigación se basa en la interpretación y análisis de los hallazgos realizados en las consultas de información, y en las respuestas obtenidas a través de las entrevistas realizadas.

Con el fin de ampliar el conocimiento sobre el concepto de modelo de negocio, se investiga sobre su origen, definiciones y características, al igual que se indaga sobre su relación con el concepto de estrategia empresarial. Se describen y analizan cuatro metodologías de modelos de negocio con el fin de escoger la más adecuada para esta iniciativa en particular, que resulta ser la de Osterwalder y Pigneur (2009) por su simplicidad, actualidad y amplio uso en el mundo empresarial y del emprendimiento. Adicionalmente se plantean algunas preguntas para identificar si el modelo de negocio diseñado es innovador o tiene componentes innovadores, toda vez que resulta imperativo contar con dichos componentes para asegurar su permanencia rentabilidad en el tiempo.

Se realiza también una extensa búsqueda en la web sobre los principales jugadores del negocio en Estados Unidos y algunos países de Europa, analizando y comparando los diferentes tipos de negocios, sus propuestas de valor, y sus respectivos flujos de ingreso. Esta información se complementa con una serie de entrevistas a cicloturistas, y gerentes de clubes ciclísticos, con el fin de determinar

de primera mano las necesidades de este nicho particular e identificar las características que debe tener un negocio orientado a satisfacerlas.

Se procede luego a formular el modelo de negocio donde se resalta la importancia de lograr un profundo conocimiento del nicho a atender para poder segmentarlo de forma correcta y ofrecer así servicios diferentes a cada uno de los segmentos dentro de este nicho. De igual forma se reconoce la relevancia de contar con una red de aliados completa, ya que esta permite ofrecer un portafolio de servicios amplio, al tiempo que se puede mantener una estructura empresarial liviana con bajos gastos fijos de operación.

El presente documento se compone de una primera sección correspondiente al marco de referencia conceptual, donde se explora el concepto de modelo de negocio, estrategia empresarial y se exponen algunas de las metodologías de modelo de negocio para escoger la más adecuada para el proyecto. Luego, en la sección de aspectos metodológicos de la investigación, se describe el tipo de investigación realizado y las técnicas aplicadas para dar cumplimiento a los objetivos del trabajo. Posteriormente, en la sección de presentación y análisis de resultados, se describen los principales servicios turísticos prestados a ciclistas en Estados Unidos y Europa, se presentan las necesidades específicas de los cicloturistas con base en las entrevistas realizadas, y se plantea el modelo de negocio con cada uno de los nueve bloques que lo componen. También en esta sección se responden algunas preguntas para identificar si el modelo incluye componentes innovadores. Finaliza el informe con las principales conclusiones en cuanto a su desarrollo.

2. Marco de Referencia Conceptual sobre Modelos de Negocio

2.1 Qué son los Modelos de Negocio

Modelo de negocio es un término que se escucha con frecuencia en el ámbito empresarial y sin embargo es un término relativamente reciente en el lenguaje de los negocios.

Encontrar literatura sobre el particular no es difícil, sin embargo, antes de la década de los noventa se contaban muy pocos artículos que mencionaran en su cuerpo las palabras “Modelo de negocio”. Por ejemplo, en base de datos *Business Source Premier* solo aparecen 7 publicaciones que usen esas tres palabras en 1990. No

obstante, para 2003 la cifra aumenta a 667 (Osterwalder, Pigneur, & Tucci, 2005) algo que muestra la actualidad y popularidad del concepto en los últimos años.

Pero, ¿qué hay detrás de esas tres palabras que se han logrado cambiar el vocabulario de las personas de negocios? Miremos algunas de sus definiciones:

- Un modelo de negocio es "una representación de la lógica fundamental subyacente de una empresa, y las elecciones estratégicas para la creación y captura de valor dentro de una red de valor "(Shafer, Smith, & Linder, 2005, p. 202)
- "El modelo de negocio es la historia que explica cómo funciona una empresa. La narrativa debe estar igualmente asociada a los números. Es decir que la historia tiene que tener sentido y los números también". (Magretta, 2002, p. 88)
- "Un modelo de negocio describe el racional de como una organización crea, entrega y captura valor" (Osterwalder & Yves, 2010, p. 14)
- "Un modelo de negocio dilucida cómo una organización se vincula con las partes externas interesadas, y cómo se participa en los intercambios económicos con el fin de crear valor para todos los socios del intercambio" (Zott & Amit, 2007, p. 181)
- "Un modelo de negocio representa al conjunto de decisiones ejecutadas por la empresa y las consecuencias que resultan de dichas elecciones". (Casadesus-Masanell & Ricart, 2011, p. 103)
- "Un modelo de negocio es un marco para hacer dinero. Es el conjunto de actividades que realiza una empresa, la forma en que los hace, y cuándo las realiza, con el fin de ofrecer a sus clientes los beneficios que ellos quieren, y obtener un beneficio" (Afuah, 2004, p. 2)
- "Un modelo de negocio es una declaración sobre como una compañía hará dinero y sostendrá su flujo de ingresos a lo largo del tiempo" (Stewart & Zhao, 2000, p. 290)
- "Un modelo de negocio es una representación concisa de cómo un conjunto interrelacionado de variables de decisión en el ámbito de la estrategia, la arquitectura y la economía que están dirigidas a crear ventaja competitiva

sostenible en los mercados objetivo" (Morris, Schindehutte & Allen, 2005, p. 727)

- "Es un plan o diagrama de como una compañía compite, utiliza recursos, estructura sus relaciones e interfaces con los clientes, y crea valor para sostenerse a base de las utilidades que obtiene. (Barringer & Ireland, 2006, p. 100)
- "En esencia, un modelo de negocio representa nada menos que la arquitectura financiera y organizativa de una empresa" (Teece, 2010, p. 173)

(Chesbrough, 2007) más allá de dar una definición habla de las funciones de los modelos de negocio concluyendo que

[...] un modelo de negocio tiene dos funciones importantes: la creación de valor y la captura de valor. En primer lugar, se definen una serie de actividades, desde la adquisición de materias primas, hasta satisfacer al consumidor final, lo que dará lugar a un nuevo producto o servicio, de tal manera que hay un valor neto creado a lo largo de las diversas actividades [...]En segundo lugar, un modelo de negocio captura valor de una parte de esas actividades para la empresa que las desarrolla y las opera (p. 12)

Como se puede observar, se habla en general de descripciones sobre el funcionamiento de las organizaciones y cómo ellas logran ofrecer algo que su cliente aprecia y por lo que está dispuesto a pagar. Es el corazón mismo de los negocios. La forma de idearse qué hacer y cómo hacerlo para obtener la preferencia del cliente y una adecuada retribución económica por lograr esa tarea mejor que la competencia.

O sea que en realidad, el término modelo de negocio no nos habla de algo nuevo. Esto es lo que las empresas han tratado de descifrar y sobre lo que los pensadores o gurús administrativos han estado investigando y escribiendo por años, tal vez utilizando nombres diferentes entre ellos el de estrategia.

Vale la pena en este sentido repasar algunos de los conceptos asociados a la estrategia empresarial para, partiendo de ellos, evaluar cómo el modelo de negocio los complementa y entender qué valor les agrega.

2.2 Estrategia empresarial

Según Leavy (2013) la estrategia en el ámbito empresarial se refiere principalmente a realizar dos simples elecciones que determinarán el funcionamiento de la compañía. La primera es definir donde jugar. Es decir, tener claro en qué mercado se quiere participar, a qué tipo de cliente se quiere atender, con qué tipo de productos y servicios, entre otros. La segunda elección y más difícil, corresponde a definir cómo ganar. Esta tiene que ver con la forma en que la compañía planea entregar un producto o servicio que va a ser preferido por el cliente por encima de la competencia. Se refiere a definir dichos atributos que va a tener la oferta de la compañía que la van a hacer superior a las demás y a plantear las formas de operar para ofrecer dichos atributos de forma confiable y constante.

Porter (1996), por su parte, habla de estrategia como el corazón de la gerencia y la sintetiza como definir la posición estratégica, hacer renunciaciones y plantear actividades alineadas y relacionadas. Porter hace énfasis en la estrategia en el sentido de definir actividades únicas que conviertan a la compañía en un ente diferente o diferenciado y no simplemente en una empresa mejor o más eficiente que las demás. Según él, el ser mejor que la competencia en términos de ser más rápido o eficiente, no es sostenible en el tiempo. La competencia llegará en algún momento a igualar o sobrepasar los estándares de eficiencia, si así se lo propone. La única forma de permanecer en el tiempo como el mejor es realizando actividades únicas y diferentes. Actividades que deben estar soportadas por complejas redes de tareas que al final garantizarán una ventaja competitiva.

Por su parte, Bradley, Dawson & Montard (2013) esquematizan el concepto de estrategia como un conjunto de bloques que se pueden resumir en:

Un bloque central es el profundo conocimiento de la posición de partida de la empresa: dónde y por qué se crea o destruye valor (Diagnosticar). Los ejecutivos también necesitan un punto de vista sobre cómo el futuro pueden desarrollarse (previsión). Mediante la combinación de conocimientos sobre la posición inicial de la compañía y las perspectivas de futuro, la empresa puede desarrollar y explorar formas alternativas de ganar (búsqueda) y, finalmente, decidir qué alternativa perseguir (elegir). Con la estrategia seleccionada, la empresa necesita crear un plan de acción y reasignar recursos para llevarlo a cabo (comprometer) (p. 39)

Collins & Rukstad (2008) hablan de la declaración de estrategia en el mismo sentido de Porter:

Cualquier declaración de estrategia debe comenzar con una definición de los objetivos que la estrategia se propone lograr.... La definición del objetivo no solo debería tener un punto de término sino que también un marco temporal para alcanzarlo (p. 84)

También es clave definir el alcance o dominio del negocio: la parte del paisaje en la cual operará la empresa (p. 84)

Su ventaja competitiva es la esencia de la estrategia: lo que su empresa hará distinto o mejor que el resto define los medios mediante los cuales lograra su objetivo declarado (p. 85)

Como nos sugieren estos autores, el corazón de la estrategia está en alcanzar una ventaja competitiva sostenible en el tiempo. Ventaja que Porter (1980) categoriza en tres posibles estadios. Primero, el liderazgo en diferenciación, que consiste en encontrar la forma de ofrecer un mayor valor agregado para el comprador y por lo tanto poder cobrar un mayor precio. El segundo es el liderazgo en costos, que consiste en realizar las actividades de forma particular que permitan obtener un producto o servicio a un costo menor que el obtenido por la competencia. Y tercero, el liderazgo en segmentación, que no es otra cosa que enfocarse en servir y satisfacer las necesidades de un nicho de mercado específico, de tal forma que nadie más tenga el conocimiento y la experiencia suficiente para servir de forma igual a dicho grupo de clientes.

Cuando se habla de estrategia, sin duda una de las contribuciones de mayor relevancia en este campo fue la realizada por Porter (1980) donde sugiere un esquema para identificar las fuerzas que dan forma a la estrategia. Dichas fuerzas tienen un valor agregado, ya que si bien se entendía que la estrategia cambiaba o se transformaba de acuerdo con las acciones que lleven a cabo los competidores directos, Porter identificó otros 4 actores adicionales que influyen en la estrategia de una compañía y propuso un esquema de análisis que permite a las compañías no sólo identificarlos, sino también responder mejor ante sus posibles amenazas.

Las fuerzas son:

1. Rivalidad entre competidores actuales.
2. Amenaza de productos o servicios sustitutos
3. Amenaza de nuevos entrantes
4. Poder de negociación de los proveedores
5. Poder de negociación de los clientes

En la medida en que la magnitud de estas fuerzas sean mayores, menor va ser la rentabilidad de la compañía, por lo que debe ser parte de su foco estratégico el planear y ejecutar acciones que limiten la magnitud de dichas fuerzas. Y sin duda la mejor forma de hacerlo es teniendo algo que nadie más pueda ofrecer, es decir, teniendo una ventaja competitiva.

Esto es solo una pequeña muestra de los conceptos acerca de la estrategia empresarial, que como vemos son de gran validez y utilidad para la administración. En ese sentido es de validez preguntarse ¿Qué trae de nuevo entonces el concepto de modelo de negocio que lo hizo tan popular recientemente?

A mi modo de ver, este nuevo concepto ha agregado dos puntos ganadores. El primero es que este es un concepto poco sofisticado y fácil de entender por la mayoría de las personas, y el segundo es que el concepto viene acompañado de un conjunto de metodologías que permiten entender sus componentes y aplicarlos con gran facilidad.

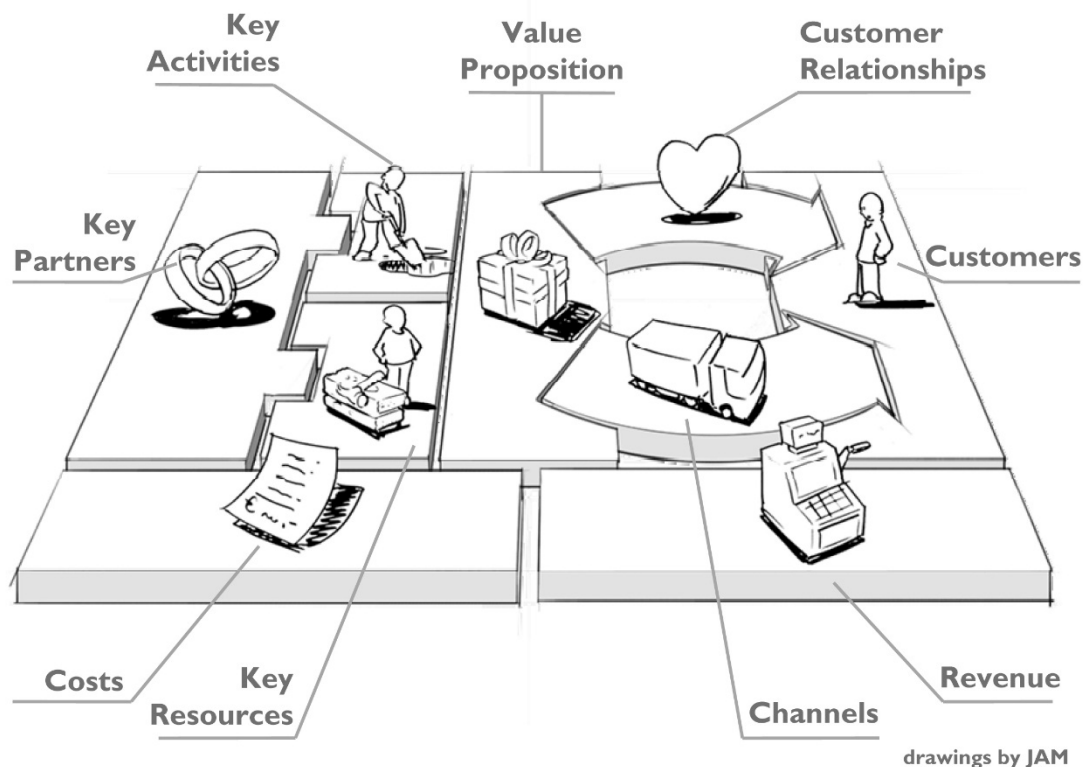
2.3 Metodologías de Modelos de Negocio

Son varias las metodologías de modelo de negocio que han sido planteadas a la fecha. A continuación se pretende exponer cuatro de estas metodologías para luego escoger una de ellas que servirá de marco para la propuesta del modelo de negocio.

2.3.1 Osterwalder & Pigneur

La primera y más conocida es la de Osterwalder y Pigneur (2009), en la que identifican 9 componentes del modelo de negocio como se muestra en la siguiente figura:

Figura 1. Ilustración componentes del modelo de negocio según Osterwalder y Pigneur (2009)



Fuente: (Osterwalder & Pigneur, 2009)

A continuación se describen de forma somera los 9 componentes:

1. Propuestas de valor: este es el bloque central y corresponde a los bienes y servicios que la compañía ofrece al mercado. Estos son la razón por la que los clientes acuden a la compañía y están diseñados para satisfacer una necesidad específica de los mismos.
Dicha propuesta de valor debe ofrecer algo único para el cliente con el fin de ganar su preferencia. Dentro de este esquema Osterwalder y Pigneur identifican varios atributos que pueden llevar a que la propuesta agregue valor para el cliente: (a) el nivel de novedad de la oferta, (b) un mejor rendimiento del producto o servicio, (c) creación de ofertas personalizadas, (d) diseño superior, (e) estatus de marca superior, (f) menor precio, (g) reducción de riesgos y costos para el cliente, (h) accesibilidad, (i) conveniencia o facilidad de uso
2. Segmentos de mercado: corresponden a los grupos de personas u organizaciones a los que se espera servir o entregar la propuesta de valor.

Los clientes son la razón de ser de la compañía y deben ser elegidos cuidadosamente pues la compañía no podrá satisfacer a todas las personas por igual. Los clientes se deben segmentar en la medida en que tengan necesidades diferentes, se requieran utilizar diferentes canales de distribución para alcanzarlos, estén dispuestos a pagar por de forma diferente por los atributos de la oferta, entre otros.

3. Canales de distribución: son los medios por los cuales la compañía se comunica con los clientes y les entrega su propuesta de valor. Son esenciales porque muchas veces constituyen el punto de contacto entre el cliente y la compañía. Estos se hacen presentes no solamente al momento de realizar la compra sino también haciendo visibles los productos de la compañía, ayudando a evaluar la propuesta de valor para que el cliente tome la mejor decisión, haciendo entrega de dicha propuesta y brindando servicio posventa.
4. Relaciones con los clientes: tiene que ver con el tipo de relaciones que la compañía quiere crear con los clientes para fidelizarlos, atraer nuevos clientes y estimular la actividad comercial. Dichas relaciones pueden ser de muchos tipos, entre ellas, personalizadas mediante visitas de ejecutivos, o masivas a través de redes sociales o *call centers*.
5. Fuentes de ingresos: corresponde al dinero que la empresa obtiene al atender a un cliente, es una parte vital ya que determinará que tanto se puede obtener por el servicio o producto que se entrega al cliente. Son muchas las formas en que la compañía puede generar sus ingresos. Entre ellas se cuentan la venta del producto, pago de alquiler por su uso, pago de suscripción, licenciamiento, cobro de comisiones, venta de espacios publicitarios, entre otros.
6. Recursos Clave: son los activos más importantes para que la compañía pueda construir y entregar la propuesta de valor. Aquí se cuentan no solamente recursos materiales como construcciones o maquinaria, también se tiene en cuenta el capital, el personal, y el conocimiento. Dichos activos no necesariamente tienen que ser propiedad de la compañía. Estos pueden ser arrendados o suministrados por aliados claves, lo importante es que soporten la construcción de la propuesta de valor.

7. Actividades clave: son las principales actividades que la compañía tiene que realizar para que su modelo de negocio funcione. Estas pueden estar ubicadas a lo largo de la cadena y varían dependiendo del tipo de negocio que se plantee. Al juntarse con los recursos clave forman un fuerte equipo que garantiza la entrega de la oferta de valor.
8. Aliados clave: son la red de proveedores o aliados con los que la compañía se relaciona para poder operar su modelo de negocio. Estos han ganado importancia recientemente, dado el mayor grado de especialización de las compañías y el hecho de que es muy difícil para una empresa ser líder sin la ayuda de otras. Estas alianzas sirven además para disminuir el riesgo y adquirir recursos clave.
9. Estructura de costos: se refiere a todos los costos en los que la compañía debe incurrir para operar y entregar su propuesta de valor.

La fortaleza de esta metodología es no solamente la conceptualización del modelo de negocio en los nueve bloques mencionados, sino también la creación de un lienzo donde se diagraman dichos componentes que sirve de base para construir cualquier modelo de negocio.

También es importante resaltar que esta metodología define un paso a paso detallado sobre cómo comenzar a construir un modelo de negocio sugiriendo no solamente actividades a realizar sino también recursos a utilizar.

2.3.2 Magretta

Aunque menos estructurado que el modelo propuesto por Osterwalder y Pigneur, Magretta plantea un marco general de análisis de modelos de negocios que lo hace poderoso por su simplicidad.

En 2002, Magretta escribió sobre los modelos de negocio, influenciado por el frecuente uso del término durante la burbuja de las llamadas empresas *puntocom*, donde, como dice el autor, “una compañía no necesitaba una estrategia, ni ventaja competitiva, tampoco necesitaba clientes o un mercado para sobrevivir, solo necesitaba un modelo de negocio que prometiera grandes ganancias” (p. 86)

Al final, muchas empresas quebraron, pues dichos modelos no estaban bien fundamentados, y es ahí donde Magretta decide contribuir con un marco sencillo de pensamiento para identificar modelos de negocio que tengan sentido.

De esta forma, Magretta plantea que un buen modelo de negocio es una historia que cuenta cómo funciona la compañía y durante esa narración responde las siguientes preguntas:

- ¿Quién es el cliente?
- ¿Qué valora el cliente?
- ¿Cómo hacemos dinero en este negocio?
- ¿Cuál es la lógica económica que explica cómo podemos entregar valor a los clientes a un costo apropiado?

También habla de los nuevos modelos de negocios como variaciones que se hacen a lo largo de la cadena de valor para construir una nueva historia que tenga sentido. Dichas variaciones pueden asociarse a dos partes de la cadena: 1) A las actividades asociadas a la fabricación de algo, como compra de materia prima, manufactura, diseño, entre otros y 2) A las actividades asociadas a la venta como investigación de mercados, distribución y entrega del producto, entre otros.

Finalmente Magretta hace una contribución adicional al recomendar dos pruebas fundamentales al momento de evaluar un modelo de negocio:

- a. Asegurarse que la narrativa o historia que cuenta el modelo de negocio tenga sentido. Suena muy obvio pero grandes emprendimientos han fracasado por no hacerse esta sencilla pregunta.
- b. Asegurarse de que los números del modelo de negocio tengan sentido. Al final la narrativa tiene que estar soportada por unos supuestos sobre cómo se generará dinero y estos supuestos deben ser evaluados cuidadosamente. Plantea Magretta que deben hacerse análisis del tipo “qué pasaría si” para evaluar el modelo si alguno o varios de los supuestos sobre los que se basa no resulta ser válido.

2.3.3 Casadesus & Ricart

En 2011 Casadesus y Ricart, en su artículo “How to design a winning business model” se preguntan por qué fracasan modelos de negocio que en el papel parecen estar bien planteados y sustentados por una lógica económica y operativa.

Argumentan que en ocasiones dichos fracasos se dan cuando se planean modelos sin tener en cuenta a la competencia o ignorando las posibles consecuencias que puede tener la implementación del modelo en los actores del mercado. Es decir, se evalúan de forma estática sin tener en cuenta la dinámica cada vez más vertiginosa del mundo de los negocios.

Es así como plantean un modelo basado en elecciones y consecuencias de dichas elecciones. Las elecciones se categorizan en tres tipos:

1. Decisiones de política. Son las que determinan las acciones que la compañía toma para llevar a cabo sus operaciones (como el tipo de proveedores que contrata –si requieren ser certificados ambientalmente por ejemplo–. O como las políticas de ejecución de compras o gastos donde se siguen lineamientos para preservar un comportamiento austero)
2. Decisiones sobre activos. Estas hacen referencia a los activos tangibles como plantas de producción, sistemas de comunicación, tiendas, entre otros.
3. Finalmente están las decisiones de gobierno, donde una empresa determina cómo se relacionan los activos con las políticas, por ejemplo, comprar maquinaria o arrendarla a un tercero.

Por su parte, las consecuencias pueden ser flexibles o rígidas. Entendiéndose por las primeras aquellas que cambian rápidamente si se toman decisiones diferentes. Por otro lado, las rígidas tienden a permanecer inalteradas así se tomen decisiones diferentes.

Por ejemplo, el aumentar sustancialmente los precios de venta de un bien suntuario llevará a que los volúmenes de compra caigan significativamente (Flexible). Sin embargo, la decisión de eliminar las reuniones con una duración mayor a 30 minutos dentro de la compañía difícilmente cambiará el comportamiento de los empleados que llevan años sosteniendo reuniones de mayor duración y que son parte de su cultura (Rígidas).

Se plantea entonces que un modelo de negocio, mediante las decisiones que toma o elecciones que realiza, debe promulgar para que se generen consecuencias

positivas que refuercen las ventajas competitivas de dicho modelo. Hablan los autores particularmente de tres tipos de comportamientos que el modelo de negocio debería tratar de generar:

1. Fortalecer el círculo virtuoso de la compañía: buscar que las decisiones generen consecuencias que fortalezcan las capacidades actuales de la compañía. Por ejemplo, si un operador aéreo de bajo costo decide bajar las tarifas de sus vuelos, esto conllevará mayores volúmenes de venta, lo que a su vez hará que la compañía gane poder de negociación con sus proveedores y baje sus costos fijos de operación, lo que ocasionará que la compañía pueda tener tarifas aún menores.
2. Debilitar el círculo de los competidores: ocurre cuando una compañía utiliza consecuencias rígidas de sus decisiones para limitar las posibilidades de la competencia. Los autores mencionan que Microsoft utiliza esta técnica para competir con Linux al establecer acuerdos con fabricantes de computadores (decisión) de llevar preinstalado Windows y limitar así las posibilidades de elección del consumidor final.
3. Convertir competidores en aliados: por ejemplo, cuando una compañía que fabrica mobiliario decide entrar en el negocio de diseño de espacios y especificando, dentro de sus propuestas de diseño, productos de la competencia que van de la mano con sus diseños.

2.3.4 Johnson, Christensen & Kagermann

En 2008, como parte del artículo “Reinventing your business model”, estos tres autores plantean el modelo de negocio como cuatro elementos que tomados en conjunto crean y entregan valor. Los cuatro elementos son:

- Propuesta de valor para el cliente. Este es el componente principal del modelo según los autores. Definen una propuesta de valor exitosa como aquella que ayuda al cliente a realizar una tarea importante para el mismo o *“To get an important job done”*. La propuesta de valor debe estar diseñada y dirigida a un segmento de clientes en específico para que sea más potente en cuanto ayude a satisfacer mejor un grupo de necesidades particulares.
- Formula de utilidades. Esta define cómo la compañía crea valor por sí misma y provee valor para el cliente. Se compone de (a) el modelo de ingresos o el precio de sus productos/servicios por la cantidad de los mismos que espera

vender. (b) la estructura de costos, que contiene todos los egresos en los que se incurre para ofrecer la propuesta de valor: costos fijos, variables, directos, indirectos, economías de escala. (c) modelo de marginalidad que no es otra cosa que la contribución necesaria para generar una utilidad dados los volúmenes esperados de operación y la estructura de costos. Y (d) rotación de los recursos, o la velocidad en la que el negocio utiliza los inventarios, cartera, activos fijos, entre otros.

- Recursos clave. Corresponden a activos como personas, tecnología, productos, instalaciones, equipo, canales y marcas requeridos para entregar y crear valor.
- Procesos clave. O aquellas actividades que permiten a la organización crear valor de forma repetitiva y a gran escala. Estos procesos, según los autores, pueden ser tales como entrenamiento, reclutamiento, investigación, manufactura, presupuesto, planeación, ventas o servicio al cliente.

Concluyen los autores que estos cuatro elementos tienen poderosas interdependencias entre sí. Es decir, un cambio en alguno de ellos afectará inevitablemente a los demás, por lo que el diseño de los mismos debe hacerse de forma integral.

2.4 Elección de la metodología a utilizar

Para realizar la elección de la metodología a aplicar se han tenido en cuenta los siguientes criterios de evaluación:

- Simplicidad y practicidad. Medida en la cual la metodología es fácil de aplicar y entender.
- Completitud del planteamiento o medida en la cual abarca de mejor forma los diferentes componentes de un negocio.
- Actualidad y uso. Medida en la cual la metodología es conocida y entendida por potenciales colaboradores o inversionistas en el proyecto.
- Soporte para la implementación y desarrollo. Medida en que la metodología se acompaña de procedimientos y herramientas que trascienden el diseño del modelo de negocio.
- Adaptación de la metodología a la idea de negocio en particular.

Sin duda, la metodología que aportaría más según los criterios seleccionados es la planteada por Osterwarder y Pigneur. Las principales fortalezas y razones por las que se elige la metodología son las siguientes:

Es una metodología muy actual y ampliamente conocida que se ha convertido casi como en el lenguaje oficial cuando se quiere hablar de modelos de negocios. Es casi indispensable hablar el idioma propuesto por esta metodología si se quiere compartir el modelo con otras personas, ya sea potenciales socios o inversionistas, asesores, aliados, o simplemente compañeros o familiares.

Es también la metodología más fácil de utilizar y la que cuenta con mayor literatura disponible y ejemplos prácticos que permiten un mejor entendimiento. También son muchas las compañías que prestan servicios de asesoría basados en la misma, por lo que es la alternativa en la que se tendrían mayor soporte en caso de necesitarlo. Sobre la “generación de modelos de negocio” se han construido también herramientas complementarias que la enriquecen y potencializan su uso.

Se puede decir que es una metodología que abarca de forma muy completa los diferentes componentes de la organización y responde a las preguntas básicas del qué ofrecer, a quién ofrecerlo, cómo hacerlo, y a cuánto cobrarlo para que sea financieramente viable. Como todo, es susceptible de ser mejorado y ahí es donde los planteamientos sobre estrategia, ventaja competitiva y entorno competitivo son útiles para reforzar y complementar el modelo.

Por último, es una metodología que no solo caracteriza los componentes de un modelo de negocio, sino que también plantea un proceso de 5 pasos para la formulación e implementación del modelo. Estos pasos son: (1) movilización, o preparación y planificación del proceso. (2) comprensión, o investigación y análisis de los elementos necesarios para el diseño. (3) diseño del modelo, o creación/adaptación del modelo según las necesidades del mercado. (4) aplicación, o puesta en marcha y comunicación del mismo. Y (5) gestión, o seguimiento y control al modelo para su modificación y adaptación a las nuevas realidades.

Este trabajo solo abarcará las primeras tres fases del proceso propuesto por Osterwalder y Pigneur, es decir, se cubrirá hasta la fase de diseño.

2.5 Preguntas de utilidad para innovar en un modelo de negocio

La innovación ya no solo es cosa de productos, servicios o procesos. Según George & Bock (2011) un modelo de negocio es un componente de innovación separado de la innovación en productos y servicios. Es más, Márquez en 2010 cita un estudio de Global CEO, 2006, donde se analiza el crecimiento en el margen operativo para un rango de tiempo de 5 años en empresas que han introducido tres tipos de innovaciones (Productos/servicios/mercado, operaciones y modelos de negocio) versus el margen operativo de sus competidores directos. El estudio concluye que las compañías que realizaron innovaciones del primer tipo mantuvieron un crecimiento de su margen operativo apenas comparable con el de sus competidores. Por su parte, las compañías que innovaron en operaciones disminuyeron levemente (menos del 0,5%) el crecimiento del margen bruto versus el de sus competidores directos. Solo las que innovaron en modelos de negocio mostraron un crecimiento decididamente superior (más del 5%). Esto muestra lo crítico que es no solamente el plantear un emprendimiento dentro del marco metodológico de los modelos de negocio, sino también el hecho de buscar formas de innovar dentro de los mismos.

En el artículo “Innovación en modelos de negocio: metodología de Osterwalder en la práctica”, Juan Fernando Márquez hace un recorrido por los principales aportes realizados por Osterwalder. Dentro de ellos esquematiza las preguntas clave que se deben plantear al momento de (1) describir el modelo de negocio, (2) evaluar las fortalezas y debilidades del mismo e (3) innovar o plantear nuevos modelos de negocio que incrementen el valor agregado para el cliente.

Es de interés en este trabajo de grado prestar especial atención a las preguntas relacionadas con las innovaciones en modelo de negocio, con el fin de garantizar que en él se incluyan elementos diferenciadores que aumenten la probabilidad de éxito del emprendimiento. A continuación se muestran las preguntas que servirán de base y las que más adelante en este documento se responderán a la luz del modelo de negocio para brindar servicios turísticos especializados para ciclistas profesionales y aficionados entusiastas:

Figura 2. Preguntas para identificar un modelo de negocio innovador según Márquez

ALIANZAS	PROCESOS	PROPUESTA DE VALOR	RELACIONAMIENTO	SEGMENTOS DE CLIENTES
¿Cuáles aliados pueden ayudar a complementar la oferta de valor? ¿Cuáles proveedores pueden ayudar a optimizar el modelo de negocio?	¿Hay actividades que convenga dar en encargo a los aliados? ¿Las actividades de la empresa se adaptan perfectamente a la propuesta de valor? ¿Cómo se pueden optimizar las actividades?	¿Es posible ofrecer a los diferentes segmentos de clientes soluciones más a la medida? ¿Tienen los clientes otras necesidades que se puedan satisfacer en forma relativamente fácil por la misma empresa o con los aliados? ¿Se puede complementar la propuesta de valor mediante acuerdos con los aliados (por ejemplo: propuestas de proyectos de riesgo compartido)?	¿Qué nivel de personalización requiere cada una de las relaciones con los clientes (por ejemplo: dedicado o autoservicios)?	¿Existen nuevos segmentos de clientes que sea posible atender? ¿Se pueden reagrupar mejor los segmentos de clientes de acuerdo con sus necesidades?
	RECURSOS		CANALES DE DISTRIBUCIÓN	
	¿Existen algunos recursos de los que se pueda prescindir o que se pueden sustituir? ¿Algunos recursos clave pueden ser provistos más eficientemente por los aliados?		¿Se puede incrementar la base de clientes si se usan mejor los canales? ¿Cómo se puede usar mejor los canales costosos para clientes de alta rentabilidad y canales de costo eficiente para clientes menos rentables? ¿Se pueden integrar mejor los canales (por ejemplo: enlazando mejor el website con puntos reales)? ¿Se pueden introducir nuevos canales de distribución y comunicación para llegar a los clientes? (por ejemplo: acuerdos de distribución con aliados)	
COSTOS		INGRESOS		
¿Existe la forma de reducir la estructura de costos?		¿Se pueden introducir nuevos flujos de ingresos; por ejemplo: alquilando en vez de vender? ¿Se pueden hacer más ventas cruzadas (por ejemplo: ofreciendo a los clientes otros productos propios o de los aliados)?		

Fuente: (Márquez, 2010)

En este sentido, Zott & Amit (2009) plantean preguntas complementarias para lograr la innovación en los modelos de negocio. Dicen que es posible innovar en los tres componentes de los modelos de negocio: contenido, estructura, y forma de gestión y para ello diseñan las siguientes 6 preguntas con el fin de facilitar el proceso:

- ¿Cuál es el objetivo del nuevo modelo de negocio?
- ¿Qué nuevas actividades son necesarias para satisfacer las necesidades percibidas?
- ¿Cómo podrían esas actividades estar relacionadas entre sí de formas novedosas?
- ¿Quién debería realizar cada una de las actividades que forman parte del modelo de negocio, y qué disposiciones novedosas en materia de gestión podrían habilitar esa estructura?

- ¿Cómo se crea valor a través de un nuevo modelo de negocio para cada una de las partes involucradas?
- ¿Qué modelo de ingresos de la empresa focal permitirá a la compañía apropiarse de parte del valor creado a partir del nuevo modelo de negocio?

Responder a estas preguntas de forma única posiblemente desencadene en la construcción de un modelo innovador, y operar un modelo innovador traerá dos retos adicionales que sobrepasan el alcance este trabajo de grado, pero que es importante mencionar. El primero es el aumento en el nivel de incertidumbre, pues se estará operando en ambientes inciertos que pueden terminar convirtiéndose en océanos azules (Cervilla & Puente, 2010). El segundo tiene que ver con proteger la fuente de la innovación o la restricción de la cadena para generar valor (Pisano & Teece, 2007). Dicen estos autores que “Quien sea el dueño de dicha restricción, así no sea innovador, estará en una posición que le permitirá extraer gran parte del valor generado por la innovación” (p. 281)

3. Aspectos metodológicos de la investigación

La investigación realizada para dar cumplimiento a los objetivos planteados es de carácter descriptiva y cualitativa. Es descriptiva porque se pretende conocer y entender algunas de las principales metodologías de modelo de negocio describiendo los conceptos en los que se fundamentan y sus principales aportes. Además, de hacer una descripción de los servicios prestados en la actualidad a los cicloturistas en Estados Unidos y algunos países de Europa. Es cualitativa porque se basa en percepciones y opiniones más que en análisis numéricos, también porque utiliza herramientas como entrevistas estructuradas y no estructuradas para la recolección de información.

Para identificar una metodología de modelo de negocio apropiada para caracterizar la idea alrededor del ciclismo turístico se investigó en libros, revistas de negocios y principalmente en las bases de datos bibliográficas disponibles en la biblioteca de la Universidad EAFIT.

Para describir la situación actual de los servicios turísticos que se prestan para ciclistas con énfasis en Estados Unidos y algunos países de Europa, se realizó una búsqueda de información en internet visitando las páginas web de las diferentes compañías que prestan servicios a este segmento. También se rastrearon avisos

publicitarios en portales especializados en ciclismo y se consultó sobre proveedores utilizados por viajeros colombianos.

Para conocer mejor las necesidades de los cicloturistas se investigó en bases de datos bibliográficas y se realizaron entrevistas de tipo estructurado y no estructurados con dos tipos de personas: 1) Directores de clubes de ciclismo, y 2) Ciclistas recreativos con experiencia en viajes, donde la principal motivación fue hacer recorridos en bicicleta.

Las personas entrevistadas fueron seleccionadas por conveniencia del autor. Algunas de las preguntas realizadas sobre las necesidades y expectativas fueron las siguientes:

- ¿Cuáles son sus principales motivaciones para realizar un viaje donde el principal objetivo sea realizar recorridos en bicicleta?
- ¿Qué servicios espera encontrar?
- ¿Cómo espera que sea un día corriente en su viaje?
- ¿Cuáles son los principales criterios de elección para contratar un proveedor de servicios turísticos?
- ¿Qué tipo de conocimiento espera que tengan los operadores turísticos?
- ¿Qué tipo de acompañamiento necesita para sus recorridos en bicicleta?

De igual forma se indagó por características que en su concepto debería tener un modelo de negocio dirigido al turismo ciclístico:

- ¿Cuál cree usted que debe ser el mercado objetivo y cómo segmentarlo?
- ¿Qué medios debería utilizar para comunicarse con los clientes actuales o potenciales?

- ¿Qué elemento o característica lo debería hacer diferente de los demás competidores?
- ¿Qué tipo de acuerdos debería tener con terceros o proveedores?
- ¿Cuáles cree que son las principales capacidades que debe tener un operador turístico?
- ¿Qué compañías considera como referentes a nivel mundial en este tipo de negocio?

Por último, el planteamiento del modelo de negocio se realiza a través de la metodología de Osterwalder y Pigneur (2009), donde se describieron los nueve componentes del modelo teniendo en cuenta las necesidades específicas del segmento investigado. También se dio respuesta a las preguntas planteadas por Márquez (2010) para innovar en un modelo de negocio lo que permitió incluir nuevos elementos al mismo.

4. Presentación y análisis de resultados:

4.1 Descripción de la situación actual de los servicios turísticos que se prestan para ciclistas especialmente en Estados Unidos y algunos países de Europa

Con el fin de analizar a mayor profundidad los diferentes servicios prestados a cicloturistas, se presentarán los resultados de la investigación clasificando en tres tipos los diferentes servicios: 1) Los relacionados con hospedaje, 2) Los relacionados con operación de paquetes turísticos y 3) Los representantes de operadores turísticos.

4.1.1 Servicios de Hospedaje

Características generales:

Los hoteles que tienen como uno de los principales clientes objetivo a los ciclistas, comparten algunas características que los diferencian de un hotel corriente. Generalmente son hoteles que varían entre dos y cuatro estrellas, su capacidad suele ser limitada, el tamaño de las habitaciones suele ser de pequeño a mediano, se encuentran ubicados cerca de lugares apropiados para la práctica del ciclismo ya sea de ruta o de todoterreno. Por lo general sus propietarios son amantes del ciclismo y entienden las necesidades de los clientes prestando servicios específicos para este nicho.

Muchos de los hoteles que se sitúan en zonas montañosas se especializan en ciclismo durante el verano, sin embargo, cuando llega el invierno y se imposibilita la práctica ciclística, se especializan en brindar hospedaje a practicantes de deportes de invierno como el ski.

Servicios especiales para ciclistas:

Existe un amplio rango de servicios que estos hoteles ofrecen a los ciclistas. Dichos servicios varían desde los más básicos como lavandería y almacenamiento de bicicletas, hasta otros más especializados como alquiler de instrumentos GPS con rutas para la práctica ciclística, transporte de emergencia, o piscina de entrenamiento. A continuación se muestran los principales servicios ofrecidos en Italia por la asociación de Hoteles *Italy Bike Hotels* que actualmente cuenta con 72 miembros y es una de las asociaciones más grandes de su tipo:

Tabla 1. Servicios comunes prestados por la asociación *Italy Bike Hotels*

Servicios Comunes	% de hoteles que prestan el servicio en Italia
Lavandería	100%
Almacenamiento de Bicicletas	100%
Mantenimiento de Bicicletas	93%
Guías Ciclísticos	90%
Esquina de Mapas e Información	90%
Alquiler de Bicicletas	89%
Alimentación especializada	88%
Tutor de ciclismo	83%
Mapas GPS	76%

Fuente. Elaboración propia a partir de www.italybikehotels.com/, 2016

Tabla 2. Servicios adicionales prestados por la asociación *Italy Bike Hotels*

Servicios Adicionales	% de hoteles que prestan el servicio en Italia
Servicio de Transporte de emergencia	75%
Transporte de bicicletas	67%
Alquiler de Casco	63%
Bicicletas permitidas en la habitación	58%
Inscripción a eventos Ciclísticos	53%
Alquiler de GPS	49%
Alquiler de asiento	42%
Piscina de entrenamiento	31%

Fuente: Elaboración propia a partir de www.italybikehotels.com/, 2016

Adicionalmente a los que se mencionan en la parte de arriba se pueden encontrar servicios particulares como:

- Hasta 5 tours guiados con diferentes recorridos para distintos niveles de actividad física y habilidad, como lo hace *The Belvedere Bike Hotel* en Italia. Algunos hoteles cuentan con guías de categoría elite o ex profesionales.
- Servicio de prueba de bicicletas Premium de prestigiosas marcas como *Pinarello*, *De Rosa* o *Trek*, ofrecidos por *Hotel Domestique* en Estados Unidos o *Bike Hotel La Majun* en Italia
- Entrega de camisetas para la práctica del ciclismo una vez se realiza el check in.
- Servicio de masajes específicos para la recuperación del ciclista junto con zonas de recuperación con Jacuzzi, y piscina.
- Servicio de snacks ricos en proteínas para acelerar la recuperación.
- Cata de vino y cervezas que en algunos países europeos hacen parte de las costumbres ciclistas más tradicionales.
- Servicio de bike fitting para mejorar la posición en la bicicleta y *power testing* que permite medir la producción de energía que puede generar un ciclista en un periodo de tiempo determinado. Información clave para realizar un plan de entrenamiento detallado.

Ubicaciones:

El país donde se encuentran con mayor facilidad hoteles con estas características es Italia. Su tradición ciclística y su topografía lo hacen uno de los lugares favoritos para el cicloturismo. Le siguen otros países de historia ciclista como Francia, España, Bélgica, Austria y Suiza. Estados Unidos, por su parte, no tiene una oferta tan amplia. No es tan sencillo por lo menos vía web encontrar este tipo de hoteles, sobre todo si se está interesado en una zona o ciudad en específico.

Precios y modelos de ingreso:

El modelo de ingresos es común al de cualquier hotel (cobro por noche). Sin embargo, se obtienen ingresos adicionales por la prestación de servicios añadidos como masajes, reparación de bicicletas, alquiler de la mismas o de implementos como cascos o asientos, guías de turismo, entre otros.

Son pocos los hoteles que operan bajo el modelo todo incluido, pues los turistas suelen estar gran parte del día por fuera de los mismos o permanecer periodos de tiempo cortos en ellos.

En un sondeo de precios realizado en algunas de los principales portales se encuentran los siguientes precios de referencia:

Tabla 3. Precios de hoteles para cicloturistas según número de estrellas

	Precio en Dólares
Noche Hotel 2 estrellas	30-80
Noche Hotel 3 estrellas	60-150
Noche Hotel 4 estrellas	100-200
Noche Hotel 5 estrellas	200+

Fuente: Elaboración propia, 2016

*Los rangos de precios son amplios, pues varían de acuerdo con la época del año. Algunos de los precios cobrados por servicios adicionales se sitúan en los siguientes rangos:

Tabla 4. Precios de servicios especiales en hoteles para cicloturistas

	Precio en Dólares
Alquiler de Bicicletas	100-230/por semana
Alquiler de Casco	10-20/día
Alquiler de GPS	10-20/día
Alquiler de asiento	10-20/día
Guías Ciclístico	30-80/día
Bike Fitting	150-250

Fuente: Elaboración propia, 2016

4.1.2 Operadores Turísticos

Características generales:

Estos corresponden a compañías que se encargan de diseñar y ejecutar viajes donde el elemento central es la práctica del ciclismo. Se encuentran desde pequeñas compañías con alcance limitado (solo cubren ciertas zonas de un determinado país) hasta grandes empresas con tours en los cinco continentes. Por lo general ofrecen sus paquetes turísticos para ciclistas con cierto nivel de entrenamiento, dependiendo del terreno a cubrir y las distancias a recorrer, aunque algunos manejan hasta tres recorridos diferentes por día para hacer sus viajes apropiados para ciclistas de cualquier nivel. Algunos ofrecen diseño de tours personalizados.

En la página web biketour-reviews.com se hace un recuento de las principales compañías que prestan este tipo de servicios con operación en Europa y Estados Unidos. En la siguiente tabla se listan dichas empresas, según su precio, países cubiertos y servicios prestados:

Tabla 5. Principales operadores turísticos para cicloturistas a nivel mundial según Biketours-reviews.com

Bike Tour Company	Precio	Dólas por día	Servicios	Countries
Adventure Travel Group	\$\$\$	\$ 425	G,S	arg/can/cro/fra/ita/spa
Backroads	\$\$\$\$	\$ 500	ALL	asi/can/cro/cze/den/eng/fra/ire/ita/nze/pol/por/soa/spa/usa/vie+
Bicycle Adventure Club	\$	\$ 144	G, S	hol/ire/ita/por/spa +
Bike & the Like	\$	\$ 150	ALL	hol/ger/usa
Bike Switzerland	\$\$	\$ 325	ALL	swi
BikeTours.com	\$\$\$	\$200-500	ALL	afr/asi/can/cro/cze/den/eng/fra/ire/ita/nze/pol/por/soa/spa/usa/vie+
Blue Marble	\$\$	\$ 338	G, B	bel/fra/hol/ita/spa/swi +
Breaking Away	\$\$\$	\$ 425	ALL	aus/ger/ita/spa/swi
Butterfield & Robinson	\$\$\$\$	\$650-900	ALL	asi/aus/cze/fra/grc/hol/ire/ita/nzw/soa/usa +
Ciclismo Classico	\$\$\$\$	\$ 506	ALL	ita/fra/aus/swi/ire
CycleItalia	\$\$\$	\$ 456	G,S	ita
The Cycling House	\$\$\$	414	ALL	ita/spa/usa
Cycle Ventoux	\$\$	\$ 350	ALL	fra/ita
Cyclomundo	\$\$	\$ 325	ALL	fra/ita/spa/swi
Deluxe Cycle Tours	\$\$\$\$	\$ 510	ALL	fra/spa
Digngo	\$\$\$\$	\$ 633	ALL	fra/ita
Discover France	\$	\$ 271	S	fra/bel/cro/cze/ger/hol/ita/spa/swi/usa
DuVine Cycling + Adventures	\$\$\$\$	\$ 716	ALL	arg/aus/can/cro/fra/hol/ire/ita/por/slo/soa/spa/swi/tur/usa+
Easy Rider Tours	\$\$\$	\$ 469	ALL	can/ire/por/spa/usa +
Experience Plus!	\$\$\$	\$ 444	ALL	arg/asi/aus/bel/can/cro/fra/ger/ire/ita/nze/slo/spa/usa/vie+
Far and Away	\$\$	\$ 331	G,S	can/ita/spa/slo/vie +
Freewheeling Adventurers	\$\$\$	\$ 462	ALL	aus/asi/cze/can/fra/gre/ire/isr/ita/mex/por/spa/slo +
Great Explorations	\$\$\$	\$ 427	ALL	cro/fra/ire/ita/spa/tur+
IdleFast	\$\$\$	\$ 457	G,S	fra/ita/usa
Kara Mia	\$\$\$	\$ 414	ALL	ita
Outfitter Bicycle Tours	\$\$	\$ 374	ALL	fra/ita/usa
Pure Adventures	\$	\$ 189	ALL	aus/bel/cze/croi/eng/fra/hol/ire/ita/pot/sco/slo/spa/swi/usa /vie +
Tripsite.com (Pack and Pedal)	\$	\$ 195	ALL	aus/croi/cze/can/fra/ger/gre/ita/net/por/spa/slo/tur/usa +
Randonnee Tours	\$	\$ 210	B	fra/hol/ita/ire
Sicidlando	\$	\$ 210	G, S	ita
Sojourn Bicycling Vacations	\$\$	\$ 365	ALL	can/usa
Summerfeet	\$\$\$	\$ 456	ALL	can/nze/usa
Trek Travel Bike Tours	\$\$\$\$	\$465-595	ALL	aus/cze/fra/ire/ita/spa +
Van Gogh Tours	\$	\$ 278	ALL	aus/fra/hol/ita/usa
VBT	\$\$	\$ 356	ALL	aus/fra/hol/ire/ita/usa +

Fuente: (www.biketour-reviews.com, 2016)

*códigos de servicio: B Alquiler de bicicleta, S vehículo acompañante, G guía turística, ALL todos los anteriores.

*Dólares por día: el precio es calculado para toures en las regiones de Provenza (Francia) o la toscana (Italia), debido a que casi todos los operadores tienen viajes a esas regiones.

Tipos de compañías operadoras de paquetes turísticos:

1. Compañías pequeñas con un área de operación limitada, pero con amplio conocimiento local. Generalmente de origen familiar, estas son operadas por sus dueños, personas con gran conocimiento de los lugares de interés y los recorridos a realizar. Algunas como *Kara Mia Tours* combina tours de ciclismo con retiros de yoga. No cuentan con gran inversión en publicidad, más bien centran su canal de acercamiento con los clientes a través de su página web.
2. Filiales de grandes y reconocidas compañías en el mundo del ciclismo que aprovechan su marca para incursionar en el negocio del turismo. Es el caso de *Trek Travel* y *Rapha Travel*. La primera, una prestigiosa marca de bicicletas de origen estadounidense que aprovecha sus capacidades como fabricante de bicicletas, entre las que se cuentan los canales de distribución y promoción ya establecidos, la fortaleza de marca que transmite confianza al cliente, el amplio conocimiento de las necesidades del ciclista y el contar con bicicletas de primer nivel disponibles para sus clientes. Esta compañía ofrece paquetes de alto valor percibido al explotar las capacidades ya mencionadas. Sin embargo, sus grupos suelen ser grandes, por lo que se pierde el sentimiento de exclusividad para el cliente, aunque se ganan economías de escala para la compañía.

Rapha travel, por su parte, una reconocida marca de ropa Premium para la práctica del ciclismo, ha posicionado su marca desde un principio como un estilo de vida, lo que le permite llegar a su nicho de clientes con diferentes productos de forma efectiva. Esta marca está enfocada a un nicho más competitivo que valora el estilo y cultura ciclística. Por eso cuenta dentro de su oferta de productos con algunos retos especiales como *Cent cols challenge*, que consiste en escalar cien montañas en 10 días. Reto enfocado en un pequeño porcentaje de la población ciclística, ya que demanda un estado de forma excepcional.

Regularmente los servicios ofrecidos por este tipo de compañías son los más completos, llegando a cuidar hasta el más mínimo detalle. Dentro de los servicios Premium que incluyen están masajes para recuperación, fotografías durante toda la experiencia, entrega de uniformes, préstamo de bicicletas de primer nivel y dispositivos GPS, descuentos en futuras compras de los demás

productos que ofrecen, acompañamiento por reconocidos ciclistas profesionales o ex ciclistas de renombre, entre otros.

3. Compañías especializadas en planear tours para seguir eventos ciclisticos como el *Tour de Francia* o el *Giro de Italia*. Estas no solamente planean los recorridos para la práctica del deporte sino que proveen acceso especial para ver parte de las competencias y hasta para estar cerca de los corredores antes o después de la competencia. Ejemplos de estas son *Ciclismo Classico* en Italia o *Breaking away bicycle tours* en varios países de Europa. Obviamente son compañías que se encuentran situadas en las zonas donde se realizan las principales competencias de este deporte.
4. Compañías que se enfocan en diseñar tours privados a la medida de los clientes. Entre ellas se cuentan *Cycleventoux* en Francia y *Dinggo* en el mismo país.
5. Compañías enfocadas a ser líderes en diferenciación de producto/servicio. Entre estas se cuenta la ya mencionada *Rapha Travel*, *In Gamba* en Italia y *Thompson tours* que cubre Europa y Asia pacífico. Se caracterizan por incluir dentro de su precio (a) el préstamo de bicicletas de primer nivel que por lo regular tienen un precio al público de 10.000 dólares en adelante, (b) estadía en hoteles de primer nivel, garantizando también alimentación de clase mundial, (c) masajes diarios incluidos, (d) conocimiento local profundo, (e) servicio de alistada de bicicleta y cuidado mecánico, y (f) la posibilidad de entrenar con alguna figura del ciclismo mundial. Estas compañías cobran en promedio \$1.000 dólares el día pero garantizan una experiencia inmejorable.

Modelo de ingresos:

Generalmente se realiza el cobro en moneda local por todo el tour. La mayoría incluye los gastos de hospedaje, desayuno y algunas comidas. Sin embargo, también se encuentran operadores que ofrecen el paquete con todo incluido. Por lo general la acomodación es doble, pero se puede acceder a acomodación individual con el pago de un cargo extra. También se ofrecen servicios adicionales como alquiler de bicicletas, transporte desde el aeropuerto, entre otros.

En la tabla 5 se puede observar los precios promedio por día. Encontramos que el promedio es de 380 dólares, pero se pueden desagregar en tres grandes grupos

- Las compañías enfocadas en el liderazgo en costo que ofrecen precios entre 150 y 300 dólares el día pero sus servicios son limitados.
- Compañías en la mitad del espectro de precios (Entre 300 y 600 dólares) en general con servicios completos y diferentes opciones en cuanto a fechas y locaciones.
- Compañías de servicio superior que cobran entre 600 y 1.000 dólares el día y que proveen todo lo que un cicloturista puede desear.

4.1.3 Representantes de operadores turísticos

Son compañías que ayudan a planear los viajes para cicloturistas pero que no operan por sí mismos estos viajes. Cuentan con portales muy robustos, con gran cantidad de información y *reviews* de usuarios para que los clientes potenciales evalúen las diferentes ofertas de los operadores de planes. El valor agregado de este tipo de compañías es darles visibilidad y poner su sello de garantía a operadores de viajes en diversos países, al tiempo que ayudan con el proceso de toma de decisión, pues proveen información agregada y comparativa de los diferentes proveedores. También llevan a cabo el proceso de reserva y pago, al tiempo que son el punto de contacto ante la compañía operadora y representan al cliente ante posibles disputas con el operador local.

Estas compañías tienen cubrimiento en gran cantidad de países, por ejemplo, biketours.com representa a más de 100 compañías que ofrecen 450 tours en los 5 continentes (Biketours.com, 2016).

Su modelo de ingresos consiste en el cobro de una comisión por cada paquete turístico que se contrate por intermedio de ellos.

4.1.4 Aproximación al tamaño de mercado

No se cuenta con estadísticas precisas sobre el tamaño de mercado del cicloturismo en Europa y Estados Unidos, sin embargo, existen algunas aproximaciones que se muestran a continuación.

En Europa, Eurovelo Bicycle Route Network Study, 2012 realiza un estudio que parte de considerar dos tipos diferentes de cicloturismo. El primero corresponde a viajes de un solo día (*Cycle day*) regularmente realizados por personas locales. Y el segundo, viajes de más de un día (*Cycle holidays*) donde se encuentra más presencia de viajeros extranjeros.

El estudio concluye que se realizan anualmente un total de 2,300 millones de viajes de un día en Europa y 20 millones de viajes de más de un día. Lo que se traduce a que el cicloturismo representa un total de €44 billones al año en total, de los cuales €9 billones corresponden a viajeros de más de un día.

Se estima también, por grupos de países, la participación del cicloturismo dentro del turismo como un todo:

Tabla 6. Cicloturismo en Europa

País	Participación del Cicloturismo en el turismo
Turquia, Bulgaria, Luxemburgo, Portugal, Malta, Chipre, España	0,5%
Rumania, Lituania, Serbia, Noruega, Croacia, Macedonia, Italia, Estonia, Irlanda, Grecia, UK	1,0%
Latvia, Republica Checa, Francia	1,5%
Eslovaquia, Polonia	2,0%
Hungría, Dinamarca, Suecia, Belgica, Alemania, Finlandia, Austria, Suiza	3,0%
Holanda	3,7%

Fuente: (Eurovelo Bicycle Route Network Study, 2012)

También se estima que la participación de cicloturistas extranjeros dentro del total de cicloturistas varía entre un 5% y un 13% dependiendo del país, siendo Francia el país con mayor proporción de extranjeros.

Por su parte, la duración promedio de los viajes de más de un día se calcula en 7.7 días y se presume que el 40% de los viajeros pasan la noche en hoteles, 45% en posadas, casas de huéspedes, o granjas, 15% acampan, 11% permanecen donde familiares, y el restante 22% usan otros tipos de hospedajes.

Para Estados Unidos, outdoorindustry.org (2006) calcula que la contribución económica de los viajes de cicloturismo en estados Unidos es de USD 47 billones

al año, por encima de otras actividades al aire libre como la pesca, caza, deportes de nieve, camping, entre otros.

Aunque la información a nivel país es limitada, se encuentran algunas estimaciones de ciudades o estados que han realizados estudios al respecto. Por ejemplo, el estado de Oregón, calcula que el cicloturismo inyecta USD 325 millones anualmente a la economía del Estado. También menciona que en las regiones de *Central Oregón* y *Columbia Gorge*, la cuales cuentan con atractivas rutas para ciclistas, más del 10% de los ingresos turísticos provienen del cicloturismo (Bikeportland.org, 2013)

Para el 2007, Santa Cruz, California, calculaba que el cicloturismo inyectaba anualmente a su economía USD 130 millones y generaba empleo para 500 personas (peopleforbikes.org, 2016)

En Arizona, se calcula en 2013 el impacto económico de ciclistas no residentes en la zona de USD 88 millones al año. Estas personas visitan el estado para asistir a carreras, tours guiados, y campos de entrenamiento. También se menciona que el cicloturismo soporta 720 empleos en el estado (adventurecycling.org, 2016)

4.2 Necesidades específicas de los cicloturistas

Antes de plantear el modelo de negocio y con el objetivo de conocer de primera mano las necesidades particulares de este nicho, se realizaron una serie de entrevistas con dos tipos de personas: 1) Ciclistas recreativos con experiencia en viajes donde la principal motivación fue hacer recorridos en bicicleta, y 2) Directores de clubes de ciclismo. En el primer grupo se entrevistó a un total de 17 personas, mientras que en el segundo grupo el número de entrevistados fue de 3 personas. Algunas de las entrevistas se realizaron en forma escrita mientras que otras se realizaron de forma verbal.

Tabla 7. Personas entrevistadas

Perfil del entrevistado	Número de Personas	Método
Ciclistas recreativos con experiencia en viajes	17	Encuesta escrita (9), entrevista presencial estructurada (5), entrevista presencial no estructurada (3)
Directores de clubes de ciclismo	3	Entrevista estructurada - Telefónica

Fuente: Elaboración propia, 2016

Se presenta, en forma de relato los principales hallazgos de dichas entrevistas.

4.2.1 Ciclistas recreativos con experiencia en viajes donde la principal motivación fue hacer recorridos en bicicleta

Para este grupo de personas, entre las principales motivaciones para realizar cicloturismo se encuentran el realizar un viaje diferente al tradicional, conociendo otros lugares del mundo con el ingrediente adicional del deporte. Se menciona también que en bicicleta se pueden visitar lugares, paisajes, pueblos o carreteras que difícilmente se conocerían por medio del turismo tradicional. Igualmente se señala el conocer lugares representativos o míticos para el ciclismo y el poder compartir un tiempo tranquilo con los amigos desconectándose de la vida y el trabajo diario.

Sobre los servicios que esperan encontrar, se hace mucho énfasis en que se tenga una logística muy bien planeada para que el turista no tenga que preocuparse por nada. Es imprescindible que todos los traslados estén planeados, la mecánica de las bicicletas resuelta, y la lavandería de uniformes de ciclismo prevista. Se menciona, como factor crítico, el acompañamiento por parte de personas conocedoras, no solamente de la zona sino también del ciclismo y las necesidades del ciclista. El acompañamiento permanente con vehículos durante la actividad física para mayor seguridad y velocidad al momento de solucionar inconvenientes en la ruta, como desperfectos mecánicos, resulta ser otro servicio necesario. En carretera también se espera contar con la alimentación e hidratación debida para evitar desvíos o paradas que no agreguen valor al ciclista. Además se plantea la prestación de servicios adicionales como masajes y seguimiento fotográfico para documentar el viaje. Por último, se señala la posibilidad de contar con sugerencias

sobre planes turísticos fuera del momento de ciclismo, como visita sitios de interés cultural, restaurantes, vida social del lugar, entre otros.

Al ser cuestionados sobre cómo esperan que sea un día corriente en su viaje, los entrevistados coinciden en reafirmar el deseo de una experiencia bien organizada donde no se tengan que preocupar por aspectos logísticos, sino simplemente por disfrutar la práctica ciclística. Hablan sobre la calidad de la comida, la cual esperan sea buena y abundante, especialmente en el desayuno, donde se consume gran energía para preparar la actividad física. Sobre la alimentación también esperan que se incluya en el menú comida de la región. Algunos enfatizan que durante el recorrido esperan un acompañamiento prudente por parte de los organizadores, es decir, que haya discreción y espacio para que los turistas vivan su experiencia. En términos coloquiales, que el guía no sea “parte del paseo”, queriendo decir que el acompañamiento debería ser transparente y la socialización con los organizadores debería ser inducida por el cliente y no a la inversa. Los entrevistados mencionan la importancia de contar con momentos libres y de descanso para recuperarse de la fatiga, no esperan una agenda llena de actividades en el día. Dentro de su expectativa está además contar con opciones de realizar visitas adicionales a sitios de interés general, pero enfatizando que estas deben ser de carácter voluntario, pues esperan tener libertad para el manejo de su tiempo libre.

Sobre los criterios de elección que tendrían para escoger el proveedor de servicios turísticos, se señalan los siguientes: (a) conocimiento de la zona, (b) conocimiento de la práctica del ciclismo, (c) Flexibilidad en los paquetes, (d) servicios adicionales, (e) experiencia, (f) exclusividad, (g) precio.

El conocimiento que esperan tenga el operador turístico debe ser profundo en la zona y sus recorridos, pero también debe ser amplio sobre el ciclismo y todo lo relacionado a éste como mecánica, alimentación, recuperación, entre otros.

4.2.2 Directores de clubes de ciclismo

Aunque la gran mayoría de preguntas planteadas a este tipo de entrevistados coincidían con las realizadas a los ciclistas recreativos, se evidencian respuestas muy diferentes, lo que hace pensar en que se trata de un segmento diferente con una propuesta de valor particular.

Sobre las motivaciones para realizar un viaje con sus equipos se enuncian el mejorar el estado de forma de los integrantes de su equipo mediante la realización de entrenamientos o competencias en zonas que permitan potencializar dicho rendimiento. Igualmente mencionan la participación en eventos deportivos o carreras dentro del calendario de competiciones como otra de sus motivaciones.

Entre los factores que evalúan al momento de elegir una posible ubicación para realizar un viaje están: el clima, la topografía y la altura sobre el nivel del mar; de forma que pueden programar entrenamientos que efectivamente los lleven a una ganancia en el estado de forma. También consideran que en el lugar se cuente con infraestructura ciclística al alcance, por ejemplo, espacios para realizar pruebas de esfuerzo, velódromo para realizar entrenamientos específicos, laboratorios clínicos para adelantar pruebas de sangre y orina, entre otras. Otro factor es el hecho de que en el lugar se realicen competencias ciclísticas en las que puedan participar. Por último, pero no menos importante, evalúan que se pueda preservar la seguridad de los deportistas en el sentido de que las vías transitadas estén en buen estado y que el lugar no presente problemas de orden público.

Sobre los criterios de elección de un operador turístico en particular, se destacan (a) la experiencia en el sentido de que se garantice el cuidado de cada detalle durante el viaje, si dicha experiencia puede estar soportada por la referenciación de alguien reconocido en el medio es mucho mejor, (b) el confort y descanso para los ciclistas, (c) las ventajas y servicios adicionales que optimicen el entrenamiento, como acceso a pruebas de esfuerzo, (d) el precio y (e) las facilidades de pago sobre todo entre países.

Los servicios particulares que los directores equipos esperan encontrar son los siguientes:

- Diseño de rutas o recorridos de acuerdo con los objetivos específicos del entrenador del equipo.
- Logística impecable. Es decir, que los corredores no tengan que preocuparse por nada. Que no tengan que cargar su equipaje, realizar el *check in* o *check out* en los hoteles para la entrega de sus habitaciones, que no tengan que buscar adaptadores de corriente para cargar sus dispositivos electrónicos, o que no tengan que ir a la compañía de telefonía celular local para conseguir una tarjeta *SIM* para sus teléfonos móviles, entre otros.
- Realización de pruebas de esfuerzo avanzadas, es decir, en las que se mida la potencia, el consumo de aire y la generación de ácido láctico.

- Acuerdos con laboratorios clínicos para realización de exámenes de sangre y orina en el sitio de concentración.
- Contar con una sala de masaje y personal calificado.
- Contar con mecánicos y lugares seguros para guardar las bicicletas.
- Alimentación especializada con mucha atención a evitar posibles intoxicaciones, limitando por ejemplo el consumo de jugos, salsas o postres. Dar prioridad en la dieta al consumo de carbohidratos y proteínas de fácil digestión.
- Asistencia a competencias locales y coordinación de la logística asociada.
- Presentación de corredores talentosos de la zona que se puedan convertir en una opción de contratación a futuro.
- Ofrecimiento de planes recreativos para disfrutar de tiempo libre. Dichos planes no deben demandar físicamente del ciclista (largas caminadas por ejemplo) pues no estaría en capacidad de tener una apropiada recuperación.

Un día corriente para este tipo segmento se caracteriza por contar con una buena alimentación, no solo durante las tres comidas sino durante todo el día, en especial cuando se realiza la práctica del ciclismo. Se espera que sea un día sin tiempos perdidos o esperas que fatiguen a los corredores, también se espera que en los lugares a donde lleguen los ciclistas esté todo dispuesto, por ejemplo, que ya esté asignado el cuarto de cada uno con su respectivo equipaje y *snack* de recuperación. Se valora también que haya un buen control de los medios de comunicación, en el sentido de que no molesten al ciclista durante el entrenamiento o sus momentos de descanso.

El acompañamiento esperado durante los recorridos en bicicleta consta de vehículos con bicicletas, ruedas de repuesto, alimentación, hidratación, y ropa de cambio. Idealmente se menciona el hecho de contar con acompañamiento policial o de seguridad privada para mayor tranquilidad de los ciclistas. No se menciona como necesario contar con un guía que describa las particularidades de la zona en la medida que se avanza en el recorrido.

Sobre el conocimiento que debe tener el operador logístico se hace énfasis en el ciclismo a nivel profesional por parte de toda la planta de empleados. Se valora que en todos los momentos de verdad con el cliente esté presente alguien experto en el tema ciclista.

4.2.3 Perfil del cicloturista según investigaciones internacionales

Se han realizado varios estudios sobre el perfil del cicloturista sobre los que vale la pena recoger algunas de sus principales conclusiones.

En Europa Eurovelo Bicycle Route Network Study (2012) menciona las siguientes características demográficas del cicloturista:

- Edad promedio entre 45 y 55 años
- 60% hombres, 40% mujeres
- 20% viajan solos, 50% en pareja, 20% en pequeños grupos,
- Ingresos anuales entre 24.000 y 36.000 euros al año
- Educación: mínimo secundaria

También enlista las principales motivaciones de los cicloturistas, entre las que se encuentran: realizar actividad deportiva, estar cerca de la naturaleza, mejorar la salud, alejarse de la rutina diaria, aprender acerca del lugar y su gente, conocer la cultura local, compartir con amigos, descansar y relajarse, asistir a eventos, entre otras.

Sobre los factores que los cicloturistas evalúan al momento de elegir un lugar donde pasar sus vacaciones, se encuentran como los más importantes:

1. Bajo tráfico en carreteras
2. Señalización y espacio para ciclistas
3. Rutas variadas
4. Calidad de la carretera
5. Hospedaje amigable para ciclistas
6. Lugares para alimentarse
7. Material informativo
8. Acceso a transporte público
9. Lugares adecuados para el descanso
10. Tiendas y talleres de bicicletas en la ruta

Por su parte, Sustrans (1999), en un estudio basado en el Reino Unido, describe a los ciclistas entusiastas como un segmento que valora planear sus propias rutas, busca hospedaje amigable con el ciclista, valora contar con almacenamiento para bicicletas y servicio de reparación.

Kovačić, (2015) menciona algunos patrones de comportamiento del cicloturista en Croacia, dentro de los que se encuentran la baja fidelidad a destinos turísticos visitados con anterioridad, el uso de bicicleta propia, por lo general cuentan con experiencia en cicloturismo, viajan en pequeños grupos o solos, el tiempo que pasan en la bicicleta varía entre 5 a 7 horas diarias, viajan especialmente en verano, prefieren el transporte en tren sobre carro o avión, su gasto se centra en hospedaje, comida y bebida, compras y transporte local.

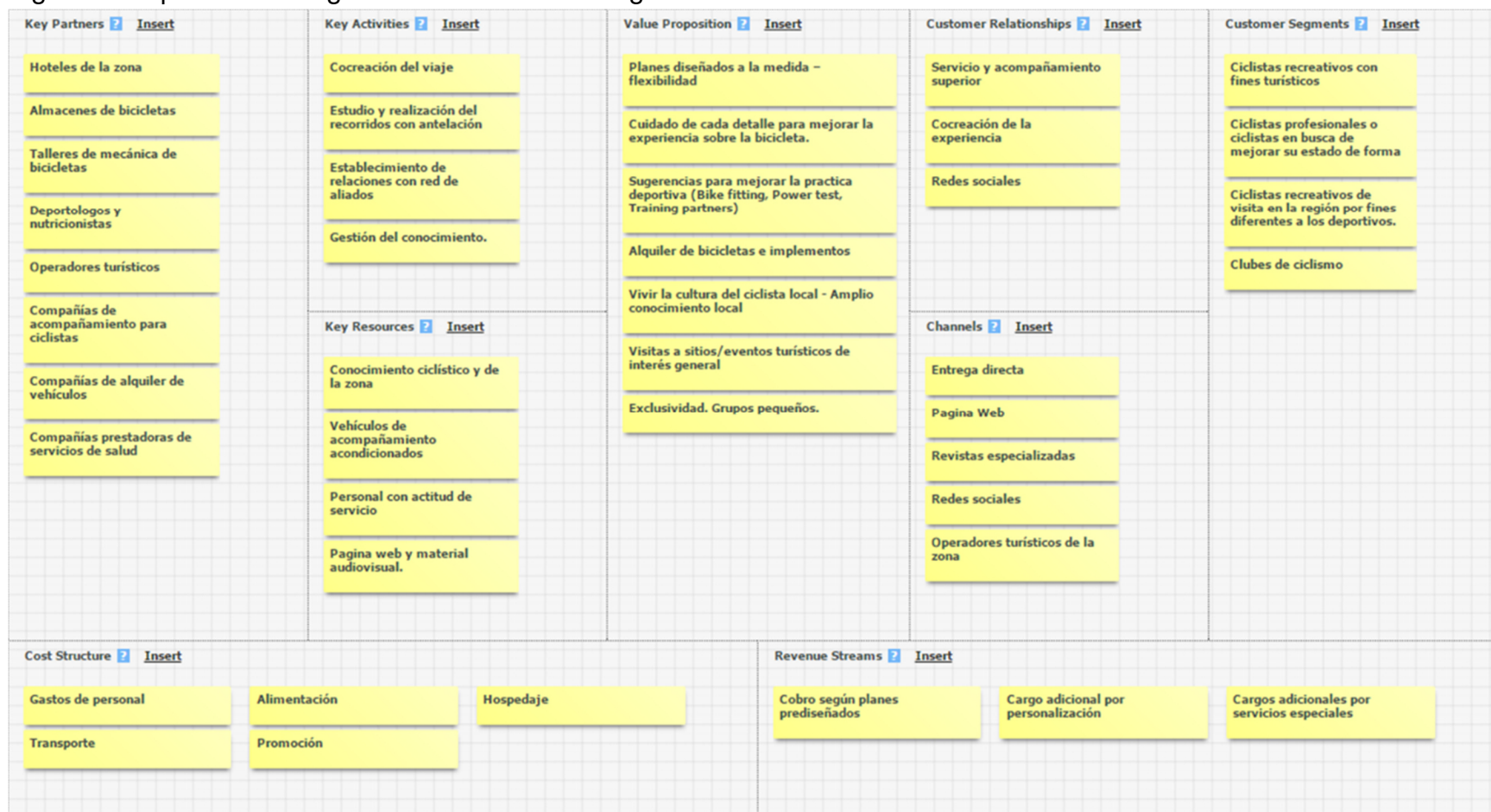
4.3 Presentación Modelo de negocio

Luego de investigar sobre los principales servicios turísticos ofrecidos en la actualidad e indagar sobre las necesidades particulares de este nicho, se procede a presentar el modelo de negocio. De los tres tipos de negocios investigados, se elige el de operador turístico como el más apropiado para plantear el modelo de negocio, dadas capacidades del emprendedor, la baja inversión inicial requerida y el hecho de que en la zona solo existe un operador de estas características.

También es importante anotar algunos factores que hacen que los turistas extranjeros puedan llegar a valorar en mayor medida el contar con los servicios de un guía local u operador turístico versus los otros tipos de servicios investigados. Primero, el hecho de que la infraestructura turística del país no esté tan desarrollada y sea difícil para el turista promedio contar con la información y las facilidades necesarias para planear su viaje por sí solo. Y segundo, que se cuente en Colombia con el estigma de un país inseguro y violento en el exterior haciendo que el turista tenga que ser más precavido y opte por tener un acompañamiento, más aún si gran parte de los recorridos se realizan en partes rurales.

Como se mencionó con anterioridad la metodología de modelo de negocio elegida es la de Osterwalder y Pigneur (2009) por lo que se detallan a continuación los nueve bloques que lo componen:

Figura 3. Representación gráfica del modelo de negocio



Fuente: Elaboración Propia, Ilustrado a través de canvanizer.com, 2016

4.3.1 Segmentos de clientes:

Los clientes objetivo del emprendimiento son ciclistas recreativos, ciclistas profesionales y clubes de ciclismo extranjeros o de otras regiones de Colombia.

- a. Ciclistas recreativos: personas que practican con regularidad el ciclismo, ya sea en la modalidad de ruta, todoterreno o ciclocrós. Son personas que consideran la práctica de este deporte como una parte importante de sus vidas. Aunque no compiten de forma profesional, parte de ellos participa en competencias a nivel recreativo movidos por sentimientos de logro personal, competitividad, salud y estado físico (Bull 2006). Tienen como principales motivaciones, a la hora de emprender un viaje, atender eventos deportivos, participar en competencias, pasar tiempo con los amigos y recorrer sitios naturales (Gibson, 2006).

Estos pueden planear viajes donde la práctica del ciclismo es el elemento central, los cuales por lo general tienen una duración de 3 o más días, aunque también suelen planear viajes donde el propósito principal es diferente, pero se separa un espacio para la práctica del ciclismo.

Para este segmento es importante un adecuado acompañamiento y guía durante la práctica deportiva. Por lo general, aprecian conocer y visitar sitios representativos de la historia o cultura local. También pueden valorar servicios que los lleven a mejorar su práctica deportiva, como asesoría sobre la posición en la bicicleta (*bike fitting*), pruebas de potencia, entre otros.

Por último, es un segmento que posiblemente demande alquiler de elementos para la práctica del deporte, sobre todo cuando la principal motivación de su viaje es de otro tipo.

- b. Ciclistas profesionales y recreativos interesados en campos de entrenamiento: personas dedicadas a la competición deportiva que buscan en sus viajes de ciclismo condiciones ideales para la práctica del deporte y la adecuada recuperación de su cuerpo. Su principal objetivo es optimizar su entrenamiento, y por eso dentro de sus criterios de elección están (a) la topografía del lugar, (b) el estado de las vías, (c) el clima y la temperatura, (d) la disponibilidad de infraestructura ciclística en la zona y (e) la altura sobre el nivel del mar, que es un criterio fundamental pues a mayor altura, aumenta

el número de glóbulos rojos en la sangre como consecuencia de la menor cantidad de oxígeno disponible para respirar (Baker, 2002), lo que favorece la capacidad respiratoria de los ciclistas.

Por lo general este tipo de personas valoran menos el acompañamiento durante sus entrenamientos, limitándolo a un vehículo motorizado con elementos para realizar reparaciones en caso de percances mecánicos. Sin embargo, prestan especial atención a servicios que aumenten su recuperación como masajes o alimentación rica en proteínas y carbohidratos. Este segmento suele viajar con su bicicleta y toda la indumentaria necesaria, por lo que no demanda servicios de alquiler. También es un segmento que tiene acceso a servicios médicos especializados, por lo que no es de su interés agendar consultas con deportólogos u optimizar su posición en la bicicleta a través de un *bike fit*. Sin embargo, es de su interés contar con pruebas de potencia y disponibilidad de laboratorios clínicos.

- c. Clubes de ciclismo: organizaciones de ciclistas, ya sea de orden recreativo o profesional. Sus principales motivaciones son la asistencia a carreras o eventos deportivos, por lo que no valoran tanto la guía y acompañamiento durante la práctica del deporte. Sin embargo, prestan mucha atención los elementos que faciliten su participación en el evento como acceso a zona de calentamiento antes de la carrera y zona de recuperación después de la misma, traslados cortos entre el hotel y el punto del evento, etc. Otro de los principales propósitos de viaje es realizar un campo de entrenamiento que tiene como objetivo mejorar el estado de forma de los integrantes, por lo que se da mayor peso a criterios de tipo técnico para diseñar los recorridos como el tiempo, altura sobre el nivel del mar, elevación ganada, en vez de criterios más turísticos como visita a sitios históricos o rutas con bonitos países.

Se espera que la gran mayoría de los clientes provengan del extranjero en especial de Europa y países como Estados Unidos, Brasil, Méjico y Argentina principalmente.

Se calcula que de los 280.000 viajeros no residentes que visitan el departamento de Antioquia al año (Procolombia.co, 2016) aproximadamente un 0,5% tengan en sus planes la práctica del ciclismo, esto basados en la participación del cicloturismo en países europeos con poca tradición ciclística. Adicionalmente, se asume que alrededor de un 40% de estos viajeros sean clientes potenciales del emprendimiento, por lo que esperaríamos un tamaño de mercado entre los 500 a 600 viajeros al año, cifra que en principio parece pequeña, pero debe considerarse que

actualmente solo hay una compañía atendiendo este segmento y además el hecho de que este es un mercado que apenas está por desarrollarse en Colombia.

4.3.2 Propuesta de valor

Los elementos diferenciadores de la propuesta de valor van a ser los siguientes:

- El servicio de diseño de la experiencia a la medida del cliente. De acuerdo con las expectativas de este y su estado físico, se diseñará un plan turístico ajustado a sus necesidades. Se contará con un cuestionario básico que guíe el proceso de cocreación, y con material fotográfico y audiovisual, ubicado en la página web de la compañía, para que el cliente pueda visualizar las diferentes opciones ofrecidas.
- Cuidado en cada detalle para mejorar la experiencia sobre la bicicleta. Esto es, contar con la alimentación adecuada para las jornadas sobre la bici, brindar acompañamiento durante las montadas con personal experto en mecánica, realizar el traslado del equipaje directamente en la habitación del hotel, entre otros.
- Oferta de servicios para la mejora de la práctica deportiva. Estos servicios incluyen, *bike fitting*, test de potencia, consulta con deportólogo, nutricionista o entrenador personal.
- Grupos pequeños y exclusivos. Se contará con grupos de 4 a 12 personas como máximo, al igual que lo hacen las compañías Premium en el sector. Se garantizará que habrá una persona de la compañía por cada seis turistas para asegurar una óptima entrega de la propuesta de valor.
- Complemento del turismo ciclístico con espacios para conocer la cultura del país y los sitios de interés general. Luego de realizar el recorrido en bicicleta se tendrá la opción de visitar los lugares representativos de la región, haciendo que la experiencia del turista sea completa y no se limite solamente al ámbito deportivo.

4.3.3 Canales de distribución y comunicación

Al ser este un modelo de prestación de servicios, la entrega del mismo es realizada de forma directa por personal de la compañía. Sin embargo, dentro de los canales de comunicación, se considera el uso de:

- Página web. Esta se convierte en un medio clave, ya que la mayor parte de clientes potenciales son extranjeros y será el medio donde podrán encontrar toda la información y el detalle necesario para tomar la decisión de compra. En dicho portal se debe incluir material fotográfico y audiovisual de la zona, detalle de los servicios ofrecidos, testimonios y opiniones la compañía, y sistema de precios.
- Revistas especializadas/portales especializados. La publicidad en estos medios es de gran importancia para este negocio, ya que garantiza que los lectores son clientes potenciales y por lo tanto se espera que la efectividad del gasto sea alta.
- Redes sociales. Participación en las redes sociales de moda tipo Instagram, Twitter o Facebook, donde la compañía de a conocer el día a día de sus servicios.
- Compañías representantes de guías turísticos. Tener visibilidad en compañías como *biketours.com*, donde hoy no se encuentra ningún tour disponible en territorio colombiano.
- Operadores turísticos de la zona. Este canal resulta de gran importancia para llegar al segmento de turistas que se encuentran en la zona por razones diferentes a las deportivas, pero que desean incluir dentro de su viaje uno o dos días dedicados a la bicicleta.

4.3.4 Relacionamiento con los clientes

El relacionamiento con los clientes se fundamentará en el servicio superior prestado durante su estadía. El acompañamiento permanente durante los tours guiados, además del cuidado de los pequeños detalles, serían las principales armas para construir relaciones fuertes con los clientes.

El diseño personalizado del viaje o cocreación del mismo será otro punto en la construcción de relaciones con los clientes que las haga más fuertes, incluso antes de que comience la experiencia.

Se sorprenderá a los clientes además con el acompañamiento de ciclistas colombianos de renombre internacional como Santiago Botero, Maria Luisa Calle, Sergio Henao, entre otros. Este servicio no será cobrado, pero solo se prestará dependiendo de la disponibilidad de estas figuras, esperando que esto fortalezca la relación de los clientes con la compañía y convierta la experiencia en algo inolvidable.

Adicional a esto se promoverá la relación con los clientes en redes sociales mediante consejos prácticos de viaje, relatos de cicloturistas y consejos para mejorar el rendimiento en la bicicleta.

4.3.5 Flujo de ingresos

Los ingresos serán percibidos por el cobro de:

- Paquetes turísticos prediseñados. Estos paquetes tendrán un costo particular dependiendo de la zona donde tome lugar el tour, la duración del mismo y el tipo de acompañamiento requerido. El precio incluirá la guía turística, hospedaje, todo el soporte en carretera, desayunos, almuerzos y algunas comidas.
Dichos paquetes se ofrecerán para dos tipos de clientes con diferentes ofertas y precios. El primer tipo es para el cicloturista recreativo, para el cual se incluye guía, acompañamiento en ruta y visita a sitios turísticos de interés general. Para el segundo tipo, que se enfoca en ciclistas profesionales o recreativos en busca de tiempo de entrenamiento para mejorar su nivel (campo de entrenamiento), se ofrece solamente el servicio de acompañamiento en carretera (sin guía), pero se incluye dentro del paquete el servicio de masajes especializados cada noche.
- Servicios adicionales como alquiler de bicicleta o indumentaria ciclística, consulta con deportólogo, nutricionista o entrenador, *bike fitting*, prueba de potencia y masajes especializados.

- Cargo adicional por el diseño de un paquete turístico personalizado o a la medida.
- Se ofrecerán descuentos por volumen a partir de 5 personas y que aplican también para clubes de ciclismo, al igual que se ofrecerán descuentos a clientes que decidan realizar un segundo viaje con la compañía o a quienes refieran a nuevos clientes.

A continuación se muestran los precios sugeridos para un viaje de 5 noches/6 días diseñado para dos tipos de turistas: el recreativo con un enfoque más turístico y el profesional con un enfoque más de entrenamiento:

Tabla 8. Precios sugeridos para viaje de 5 noches/6 días

	Valor en Dólares	qué incluye
Paquete para el turista Recreativo	1600	Acomodación en hotel 4 estrellas con 3 comidas, guía y acompañamiento en montadas, puesta a punto de bicicleta y alistada diaria, asistencia mecánica en caso de requerirla, visita a 2 sitios turísticos de la región, comida especializada durante las montadas.
Paquete para campo de entrenamiento	1100	Acomodación en hotel 3 estrellas con 3 comidas, acompañamiento en montadas, puesta a punto de bicicleta y alistada diaria, asistencia mecánica en caso de requerirla, comida especializada durante las montadas, masaje diario.

Fuente: elaboración propia, 2016

Tabla 9. Precios de servicios adicionales

Servicios adicionales	Valor en Dólares
Masaje	30
Alquiler de bicicleta	150
Asesoría por deportólogo o nutricionista	120
Consulta con entrenador personal	100
Bike Fitting	175
Prueba de Potencia	100
Diseño personalizado del tour	200

* por semana

Fuente: elaboración propia, 2016

El valor por día no sobrepasa los 300 dólares, lo que lo pone como un tour de precio competitivo a nivel mundial, considerando que el precio promedio por día según biketour-reviews.com esta en 380 dólares.

Se plantea también ofrecer tours de un día (o “escape por un día”), diseñados para turistas que se encuentran en la zona por motivos diferentes y que no llevan consigo

bicicleta ni la indumentaria necesaria. Para este servicio se diseñan dos paquetes dependiendo si el visitante tiene parte de la indumentaria necesaria:

Tabla 10. Precios de servicio “Escape por un día”

	Valor en Dólares	qué Incluye
Día de Ciclismo - Todo incluido	300	Guía y acompañamiento en montada, pantaloneta y camiseta al gusto, alquiler de bicicleta, casco y zapatillas, asistencia mecánica en caso de requerirla, comida especializada durante la montada.
Día de Ciclismo - Sencillo	150	Guía y acompañamiento en montada, alquiler de bicicleta, asistencia mecánica en caso de requerirla, comida especializada durante la montada.

Fuente: elaboración propia, 2016

4.3.6 Actividades Clave

- El estudio y realización de recorridos con antelación previendo todas las necesidades del cicloturista durante el recorrido (lugares de alimentación, sitios de interés a visitar por su contenido cultural o natural, estado de las carreteras y tráfico, traslados a hoteles, entre otros). Al incluir en la propuesta de valor que se cuidará de cada detalle resulta relevante garantizar que cada recorrido fue previamente realizado y planeado por la compañía.
- Diseño personalizado del viaje o cocreación del mismo. Será una actividad clave porque diferenciará a la compañía de la competencia. Para realizar este proceso exitosamente se necesitará un diseño de entrevista estructurado junto con material fotográfico y audiovisual de las posibles alternativas para que el cliente tenga de base al momento de diseñarlo.
- El establecimiento de relaciones con la red de aliados resulta clave, ya que gran parte de los servicios ofrecidos en un principio, mientras la compañía alcanza los niveles de operación adecuados, tendrá que subcontratarlos, por lo que debe establecer relaciones con varios proveedores de un mismo servicio para garantizar su disponibilidad en las diferentes zonas que se plantea cubrir.
- Gestión del conocimiento. Dado que una de las promesas de valor es el cuidado de cada detalle durante la experiencia, se hace relevante que la compañía cuente con un sistema de gestión de conocimiento donde consigne

de forma sistemática, luego de cada prestación de servicio, las fortalezas, debilidades y acciones específicas de mejora que lleven a un perfeccionamiento de su operación.

- Brindar servicio de alquiler de bicicletas a través de terceros y servicio de alquiler de indumentaria ciclística como casco, zapatillas y asiento para aquellos viajeros que prefieran disminuir su carga de equipaje.

4.3.7 Recursos Clave

- Primero y más importante, el conocimiento ciclístico y de la zona. Los guías deben ser personas que se apasionen por el ciclismo y lo practiquen regularmente, con el fin de que sean conscientes de las necesidades específicas del nicho. Adicionalmente se debe tener el conocimiento profundo de la zona, sus historia, cultura y actualidad para brindar al cicloturista información de primer nivel durante su recorrido. Este conocimiento permitirá a los turistas (1) vivir la cultura del ciclista local, es decir, poder experimentar un recorrido tal como lo hacen los locales, tomando un café en el lugar de moda y (2) visitar sitios importantes para la historia y cultura ciclística de la región.
- La actitud de servicio debe ser una prioridad para todo el personal que tenga contacto con el cliente. Buena disposición, amabilidad, y atención hacia los requerimientos y necesidades del cliente serán los criterios básicos para la vinculación del personal.
- Vehículos de acompañamiento acondicionados para transportar bicicletas. Ya sean propios o alquilados a terceros, este es un activo clave, ya que buena parte de los tours incluirán traslados entre pueblos o ciudades. Adicionalmente estos vehículos tendrán que estar disponibles durante las montadas en caso de que un cliente decida terminar su montada antes de tiempo y tenga la facilidad de abordar el vehículo.
- La página web como medio promocional, en la que se incluirá el material fotográfico y audiovisual es un recurso clave, ya que será el primer punto de contacto con los clientes, que además influirá significativamente en la toma de la decisión.

4.3.8 Red de aliados

La red de aliados es uno de los bloques más importantes del modelo, ya que muchos de los servicios ofrecidos serán prestados por personal externo a la compañía. Los aliados serán los siguientes:

- Hoteles de la zona. Con ellos no solamente se contratará la estadía, sino que harán recomendaciones en el menú a ofrecer y posiblemente alteraciones pequeñas en los horarios de las comidas según el itinerario de viaje. Igualmente se tendrá que negociar con ellos un espacio especial para almacenar las bicicletas y realizar intervenciones mecánicas.
- Tiendas de bicicletas. Se establecerán relaciones con las tiendas locales, con el fin de obtener el servicio de alquiler de bicicletas a una tarifa especial.
- Talleres de mecánica de bicicletas. Igualmente se deben establecer relaciones con talleres de confianza, en caso de que se requiera intervenir alguna bicicleta con problemas.
- Deportólogos, nutricionistas y entrenadores personales. Estos particulares no serán parte del personal de la compañía, por lo que se deben construir acuerdos de prestación de servicio con estas partes, en caso de que los clientes estén interesados.
- Compañías de acompañamiento para ciclistas. Estas son compañías nacientes en la ciudad que proporcionan el servicio de acompañamiento en moto para personas que así lo deseen en sus montadas. Este acompañamiento se limita a llevar elementos básicos de desvare para auxiliar al ciclista en caso de ser necesario. Serán de utilidad para brindar acompañamiento a ciclistas interesados en el paquete de campo de entrenamiento, donde los servicios en carretera son menores.
- Operadores turísticos locales. Estos se convertirán en el principal canal para turistas que contraten el servicio de “escape por un día”, por lo que se deben construir relaciones con los mismos para que sean promotores de la compañía.

- Compañías de alquiler de vehículos. Ya que dependiendo del tamaño y número de grupos que se tengan en un momento dado se necesitarán diferentes tipos de vehículos con acondicionamientos especiales para el transporte de las bicicletas.
- Compañías prestadoras de servicio de salud. Prestarán servicio de acompañamiento en caso de accidente y agilización de atención en hospitales. Es un grupo de aliados que no se plantea en el modelo desde su comienzo. Solo entrarían una vez se tenga un flujo constante de viajeros que permita costear este tipo de rubros de carácter fijo.

4.3.9 Estructura de costos

Los principales costos de la compañía serán los asociados a nómina, hospedaje, alimentación, transporte y promoción.

Por la forma como está conformado el modelo, se plantea que gran parte de estos gastos sean de naturaleza variable. Es decir, que solo se incurrirá en ellos si se contrata un tour en específico. En un principio se planea una estructura de gastos fijos mínima, que incluye solamente la nómina del administrador, quien además hará las veces de guía principal, sus gastos de funcionamiento, al igual que los gastos de sostenimiento de la página web y algunos gastos de promoción. En la medida en que la compañía aumente sus niveles de operación se aumentará la vinculación de personal directo con la misma.

A continuación se muestra un costeo básico de los paquetes turísticos ofrecidos con duración de 5 noches/6 días basado en un tamaño de grupo de 4 personas, que se espera sea el tamaño más frecuente durante los primeros meses de operación de la compañía:

Tabla 11. Costeo de viaje de 5 noches/6 días, según propósito del viaje

		Paquete para el turista Recreativo	Paquete para campo de entrenamiento
Ingresos	Precio	1600	1100
Costos Variables	Gastos de personal (Mecanico, acompañantes)	140	100
	Hospedaje	300	200
	Alimentacion	120	120
	Transporte	100	100
	Visitas turisticas	80	0
	Masajes	0	90
	Varios	40	30
	Total Gastos Variables	780	640
Contribucion Variable		820	460
% Contribucion		51%	42%

*cifras en Dólares

Fuente: elaboración propia, 2016

Tabla 12. Gastos fijos de operación

Gastos fijos al mes	Valor en dólares
Nómina Administrador	1250
Gastos Administrador	250
Sostenimiento Pagina Web	200
Publicidad	850
Total Gastos fijos	2550

Fuente: elaboración propia, 2016

Según los flujos previstos. El número de tours que se deben vender al mes para alcanzar el punto de equilibrio son 4, lo que parece una apuesta razonable, sobre todo en los primeros meses de operación, cuando la curva de demanda apenas se encuentre en su parte baja.

4.4 Resolución de preguntas para innovar en modelos de negocio

Como se mencionó anteriormente, un producto deseado de la realización del presente trabajo de grado es el realizar un modelo de negocio innovador o con componentes innovadores que promuevan su liderazgo en el mercado y sostenibilidad en el tiempo. A continuación se presentan las respuestas al cuestionario propuesto por Márquez:

a. Propuesta de valor:

- *¿Es posible ofrecer a los diferentes segmentos de clientes soluciones más a la medida?*

Si es posible segmentar mejor a los clientes para no crear una sola oferta de paquetes turísticos para todos los cicloturistas. Es por esto que en el modelo de negocio se plantean cuatro ofertas diferentes que responden de mejor manera a cuatro tipos de clientes potenciales: (1) los cicloturistas recreativos interesados en conocer mientras montan en bicicleta, (2) los ciclistas enfocados en campos de entrenamiento para mejorar estado de forma, (3) los clubes de ciclismo enfocados en visitas a eventos o en realizar campos de entrenamiento, y (4) los turistas que desean escaparse por un día de la rutina del viaje y experimentar el turismo en bicicleta.

También es importante mencionar, en este punto, la opción de cocrear el viaje con el cliente haciendo la experiencia totalmente única y personalizada.

- *¿Tienen los clientes otras necesidades que se puedan satisfacer en forma relativamente fácil por la misma empresa o con los aliados?*

A propósito de esta pregunta se plantea ofrecer servicios adicionales que la gran mayoría de operadores turísticos no tienen en su oferta, como consulta con nutricionista, deportólogo, entrenador personal, test de potencia y *bike fitting*.

- *¿Se puede complementar la propuesta de valor mediante acuerdos con los aliados (por ejemplo: propuestas de proyectos de riesgo compartido)?*

Todos estos servicios mencionados en el punto anterior tendrán que ser prestados en un principio por aliados, ya que su demanda será esporádica y no es financieramente viable ni práctico ofrecerlos por medio de la compañía. Sin la construcción de la red de aliados, la cantidad de servicios que podría ofrecer la compañía sería muy limitada.

b. Segmentos de clientes:

- *¿Existen nuevos segmentos de clientes que sea posible atender?*

Actualmente existen muy pocas propuestas de valor en el mercado que le apunten a los ciclistas enfocados en mejorar su estado de forma, como también hay muy pocas ofertas para turistas que visitan la zona por otros motivos pero que quieren realizar un corto escape ciclístico.

Las compañías operadoras de paquetes turísticos ofrecen tours estándar para todos los tipos de cicloturistas, apenas diferenciando por criterios subjetivos como el nivel de entrenamiento, lo que termina generando

inconformismo, pues se unen personas con expectativas muy diferentes. Aquí hay una gran oportunidad de generar diferenciación.

- *¿Se pueden reagrupar mejor los segmentos de clientes de acuerdo con sus necesidades?*

La forma que se propone de segmentación considera dos criterios, a saber, (1) el objetivo del viaje (cicloturismo, campo de entrenamiento, o uno diferente al deportivo) y (2) la naturaleza del cliente, es decir si este es una persona natural o un club de ciclismo. Se espera que dicha forma de segmentar responda mejor a las necesidades del turista al diseñar productos diferentes para cada segmento.

c. Relacionamiento con los clientes:

- *¿Qué nivel de personalización requiere cada una de las relaciones con los clientes?*

La relación debe ser muy cercana, ya que el cicloturista constantemente depende del guía o acompañante para indicarle por dónde es el camino a recorrer, informarle sobre las particularidades de la zona, brindarle hidratación y comida, asistirlo en caso de imperfecto mecánico o simplemente responderle a una inquietud. Es por eso que se plantea la operación de grupos pequeños que no sobrepasen las 12 personas, y además se apunta a tener un guía por cada seis personas, con el fin de que la construcción de dichas relaciones sea más fuerte.

d. Canales de distribución y comunicación:

- *¿Se puede incrementar la base de clientes si se usan mejor los canales?*
Si es posible. Al realizar esta pregunta surgió la idea de usar a los operadores turísticos locales como canales adicionales para aumentar los clientes potenciales, pensando de este modo en los cicloturistas que se encuentran en la zona por motivos diferentes a los deportivos.

- *¿Cómo se pueden usar mejor los canales costosos para clientes de alta rentabilidad y canales de costo eficiente para clientes menos rentables?*

Por ahora no se plantea este tipo de separación entre canales, pero se puede pensar en el uso de canales menos costosos para llegar a los ciclistas en busca de mejorar su estado de forma, que serían los de menor rentabilidad para la compañía.

- *¿Se pueden integrar mejor los canales (por ejemplo: enlazando mejor el website con puntos reales)?*

Es posible diseñar la página web de forma tal que quede habilitada para realizar transacciones y facilitar el momento de verdad relacionado con el

pago. También es posible explorar la posibilidad de tener enlaces en las páginas web de los operadores turísticos aliados para que estos lleven tráfico a nuestra página web.

- *¿Se pueden introducir nuevos canales de distribución y comunicación para llegar a los clientes? (por ejemplo: acuerdos de distribución con aliados)*

Se podría probar un canal de comunicación o promoción diferente que requeriría un gasto importante en publicidad. Este sería acordar con una o varias de las compañías líderes en producción y venta de maletas para transportar bicicletas, el incluir un pequeño *brochure* de la compañía y sus servicios con la venta de la maleta. Este canal llega directamente a personas interesadas en viajar con sus bicicletas, por lo que sería altamente efectivo.

e. Flujo de ingresos:

- *¿Se pueden introducir nuevos flujos de ingresos; por ejemplo: alquilando en vez de vender?*

Dentro del modelo se consideran flujos de ingreso por operación de paquetes prediseñados, prestación de servicios especiales, alquiler de productos, y cargos adicionales por personalización. Los flujos de ingresos son los mismos que se utilizan en la industria.

- *¿Se pueden hacer más ventas cruzadas (por ejemplo: ofreciendo a los clientes otros productos propios o de los aliados)?*

Se puede incentivar las ventas cruzadas con los prestadores de servicios especializados. Sin embargo, esta práctica debe limitarse ya que no se trata de hostigar al cliente con ofertas, sino más bien concentrarse en que la experiencia de turística sea la esperada.

f. Recursos claves:

- *¿Existen algunos recursos de los que se pueda prescindir o que se pueden sustituir?*

En un principio se puede prescindir de recursos como oficina de operación y vehículos de acompañamiento. La primera puede reemplazarse desde la residencia del emprendedor o administrador durante los primeros meses, y los segundos pueden alquilarse mientras despegla la curva de demanda.

- *¿Algunos recursos clave pueden ser provistos más eficientemente por los aliados?*
Recursos clave como los vehículos de acompañamiento pueden ser provistos por terceros al igual que la página web, que necesariamente será diseñada y sostenida por una compañía especializada. Sin embargo, el conocimiento ciclístico y de la zona, junto con el personal con actitud de servicio deben ser recursos de propiedad de la compañía.

g. Actividades claves:

- *¿Hay actividades que convenga dar en encargo a los aliados?*
Los servicios de consulta especializada, *bike fitting*, test de potencia y alquiler de bicicleta convienen que sean ofrecidos por aliados expertos en estos campos para garantizar la idoneidad del servicio prestado.
- *¿Las actividades de la empresa se adaptan perfectamente a la propuesta de valor?*
Las actividades clave refuerzan aspectos diferenciadores de la propuesta de valor como lo son la cocreación de planes a la media, el cuidado de cada detalle durante la experiencia, y el conocimiento local tanto para temas ciclísticos como de interés general. Los demás aspectos que refuerzan la propuesta de valor son prestados por aliados, de ahí que sea clave mantener una fluida relación con estas partes.
- *¿Cómo se pueden optimizar las actividades?*
Sin duda, capitalizar sobre los aprendizajes y experiencias iniciales son puntos neurálgicos a la hora de optimizar las actividades. Por eso resulta primordial tener un buen sistema de gestión del conocimiento. Es decir, llevar un registro sobre cada servicio prestado, los aciertos, desaciertos del mismo, así como las acciones que se deben implementar para mejorar la experiencia en futuros tours. Igualmente implementar una pequeña encuesta de satisfacción ayudará a este propósito.

h. Red de aliados:

- *¿Cuáles aliados pueden ayudar a complementar la oferta de valor?*
Este es un modelo altamente dependiente de los aliados pues mucha parte del valor agregado al cliente viene de ellos: Hoteles de la zona, almacenes de bicicletas, talleres de mecánica, deportólogos y nutricionistas, operadores turísticos, compañías de acompañamiento para ciclistas y compañías de alquiler de vehículos.
- *¿Cuáles proveedores pueden ayudar a optimizar el modelo de negocio?*

Los operadores turísticos de la zona son aliados con los que se puede llegar a acuerdos de asesoría para capturar su experiencia en favor del nuevo emprendimiento. Esto puede abarcar asesoría no solo sobre prestación de servicios turísticos para mejorar la experiencia del cliente, sino también sobre operación de la compañía para volver el modelo más eficiente. Esta es una buena opción para explorar.

i. Estructura de costos:

- *¿Existe la forma de reducir la estructura de costos?*
En la medida en que se tenga una demanda constante la estructura de costos puede ser optimizada al incorporar dentro de la compañía algunos de los servicios que inicialmente serán prestados por terceros. También las economías de escala aumentarán el poder de negociación de la compañía con algunos aliados como los hoteles, pudiendo acceder a tarifas menores.

5. Conclusiones

La realización de este trabajo de grado ha permitido llegar a las siguientes conclusiones:

El concepto de modelo de negocio, a pesar de ser novedoso en el vocabulario administrativo, resume y complementa años de investigación y aportes realizados por diversos autores en el campo de la administración, bajo nombres diferentes entre los que se destaca el de estrategia. Sin embargo, uno de sus mayores aportes es el de convertir un tema complejo y especializado en algo sencillo y fácil de usar y de entender por el público en general.

El concepto de modelo de negocio y las metodologías estudiadas tienen el valor de darle estructura al pensamiento de los emprendedores para que potencialicen sus ideas y las conviertan en negocios con mayores probabilidades de sobrevivir y triunfar sobre su competencia. Es válido en este sentido, reconocer que la metodología más completa y conocida es la de Osterwalder y Pigneur (2009), pero esto no significa que los aportes realizados por los demás autores estudiados durante la realización del trabajo de grado, no contengan aportes valiosos que complementan a la metodología del canvas. Magretta, por ejemplo, crea un marco de análisis poderoso por lo simple y fácil de aplicar, mientras que Casadesus & Ricart (2011) aportan una visión más dinámica de los modelos que comprende las consecuencias de las acciones que en ellos se toman.

Sin duda, el listado de preguntas con el que contribuye Márquez (2010) para plantear modelos de negocios innovadores fue fundamental a la hora de complementar el modelo diseñado inicialmente. Dichas preguntas obligaron a replantear algunos supuestos e invitaron a pensar en opciones diferentes de enfocar cada uno de los nueve bloques del modelo canvas. Es bastante recomendable para cualquier emprendedor que intente responder estas preguntas cuando este diseñando su modelo, seguramente le aportarán nuevos ingredientes a su emprendimiento.

Sobre la metodología utilizada se destaca lo útil y completa de la información que se puede consultar a través de las bases de datos bibliográficas con las que cuenta la universidad. Estas fueron la principal fuente de información para soportar el marco teórico. También es de destacar la cantidad y calidad de la información obtenida a través de las entrevistas realizadas. Si bien resultó útil contar con una estructuración de preguntas realizada previamente, es importante no limitarse al cuestionario

establecido y explorar otros temas o preguntas que surjan como consecuencia de las repuestas del entrevistado.

Al momento de elegir la metodología de modelo de negocio a ser utilizada fue esencial escoger criterios de evaluación con anterioridad. En particular el criterio de actualidad y uso (Medida en la cual la metodología es conocida y entendida por potenciales colaboradores o inversionistas en el proyecto) fue clave porque garantiza que otras personas entiendan con facilidad el proyecto y puedan realizar aportes que lo potencialicen.

Sobre los servicios turísticos prestados en países como Estados Unidos y Europa, podemos concluir que son regiones muy adelantadas en el particular, donde el cicloturismo genera ingresos importantes a sus economías. En Europa solamente se realizan al año 20 millones de viajes de duración mayor a un día, lo que representa €9 billones para su economía. Especialmente Italia se convierte en un referente en cuanto a lo avanzado de sus servicios y la organización que tienen los diferentes proveedores de los mismos, en ocasiones reunidos en asociaciones para mejorar su alcance. Se destacan también compañías líderes en el segmento de operadores turísticos como *Trek Travel* o *In Gamba*, ambos con modelos de negocio diferentes pero diferenciados de sus competidores.

La investigación sobre la actualidad de los servicios turísticos para ciclistas también sirvió para ratificar las grandes oportunidades que existen en Colombia para implementar este tipo de servicios dados los factores propios del país que le dan una ventaja comparativa. Factores como el clima, la altura sobre el nivel del mar, la topografía, la mejora en su seguridad, su cultura ciclística y el hecho de que en la actualidad no existen muchas ofertas para este tipo particular de turistas.

Resultó muy importante para el diseño y enfoque del modelo, segmentar los clientes de acuerdo con el objetivo de su viaje y su naturaleza (personas o clubes). Esto permitió diseñar servicios particulares para cada segmento que satisfacen de forma específica sus necesidades y diferencian a la compañía, pues en la investigación realizada no se encontraron servicios particulares para cicloturistas en busca de mejorar su estado de forma, por ejemplo.

El uso del canvas como marco de referencia fue muy poderoso para esta idea en específico, porque brinda un espacio privilegiado a la red de aliados que se convirtió en una de las características centrales del modelo. Sin la construcción de dicha red sería financiera y operativamente inviable el modelo. Estos aliados complementan

la oferta de valor de forma muy importante y ayudan a que la compañía pueda enfocarse en lo que sabe hacer mejor, al tiempo que pueda permanecer con una estructura liviana de operación con bajos gastos fijos.

Al caracterizar y diseñar el modelo de negocio como operador turístico con las metodología de Osterwalder y Pigneur (2009) , se resalta lo completo del enfoque y el hecho de que permite al emprendedor considerar muchos aspectos del negocio que, si no cuenta con formación administrativa, seguramente le resultaría difícil de prever por sí mismo. Sin embargo, la metodología de modelo de negocio, por sí sola, no es suficiente para lanzarse a la aventura de crear una empresa. Hace falta la estructuración de un plan de negocio donde se aborden incertidumbres claves. Como lo señalan estos mismos autores, el plan de negocio debe incluir más allá del modelo de negocio, un análisis financiero, un análisis del entorno y la competencia, la construcción de un plan de aplicación con objetivos y proyectos, y por último, un análisis de riesgos con planes de contingencia e identificación de factores críticos de éxito.

6. Referencias Bibliográficas

Adventurecycling. (17 de 04 de 2016). Obtenido de www.adventurecycling.org:

<https://www.adventurecycling.org/routes-and-maps/us-bicycle-route-system/benefits-and-building-support/economic-impact/>

Afuah, A. (2004). *Business models a strategic management approach*. New York: McGraw-Hill/Irwin.

Arbeláez Restrepo, P. (17 de Marzo de 2012). "Hay fiebre de pedal: Botero".

Obtenido de El Colombiano, Obtenido de

http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/H/hay_fiebre_de_pedal_botero/hay_fiebre_de_pedal_botero.asp

Baker, A. (2012). *Medicina del Ciclismo*. Ciudad de Mexico: Paidotribo Editorial.

Barringer, B. R. & Ireland, R. D. (2006). *Entrepreneurship: Successfully launching new ventures*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.

- Biketour-reviews. (10 de 11 de 2013). Biketour-reviews.com. Obtenido de <http://www.biketour-reviews.com/Bike-Reviews.htm>
- Biketours. (19 de 03 de 2016). Obtenido de Biketours.com: <https://www.biketours.com/>
- Bradley, C., Dawson, A., & Montard, A. (2013). Mastering the building blocks of strategy. *Mckinsey Quarterly*, (4), 36-47.
- Bull, C. J. (2006). Racing Cyclists as Sports Tourists: The Experiences and Behaviours of a Case Study Group of Cyclists in East Kent, England. *Journal Of Sport & Tourism*, 11(3/4), 259-274
- Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. E. (2011). How to Design A Winning Business Model. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 100-107.
- Cervilla, M., & Puente, R. (2010). Cómo reconstruir las fronteras del mercado para crear: «océanos azules». (Spanish). *Debates IESA*,15(2), 12-17.
- Chan Kim, W., & Mauborgne, R. (2005). Value Innovation. *Harvard Business Review*, 82(7/8), 172-180
- Chavez Restrepo, M. (5 de Abril de 2013). Colombia, entre las 6 economías más atractivas para The Economist. Obtenido de http://www.larepublica.co/globoeconomia/colombia-entre-las-6-econom%C3%ADas-m%C3%A1s-atractivas-para-economist_35583
- Chesbrough, H. (2007a). Business model innovation: It's not just about technology anymore. *Strategy & Leadership*, 35(6), 12–17.
- Collis, D. J., & Rukstad, M. G. (2008). Can You Say What Your Strategy Is? *Harvard Business Review*, 86(4), 82-90.
- Colombiano, R. E. (26 de Diciembre de 2012). El nuevo velódromo de Medellín sería entregado en 2014. *El Colombiano*, pág. 12.
- Departamento Nacional de Planeación. (01 de 05 de 2011). Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014. Obtenido de <https://www.dnp.gov.co/LinkClick.aspx?fileticket=r6xQE9fkGPI%3d&tabid=82>

- Emon, K. N., & Mark, T. (2006). Customer Lifetime Value as the Basis of Customer Segmentation: Issues and Challenges. *Journal Of Relationship Marketing*, 5(2/3), 55-69.
- George, G., & Bock, A. J. (2011). The Business Model in Practice and its Implications for Entrepreneurship Research. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 35(1), 83-111
- Gibson, H.J. (Ed) (2006). *Sport tourism: concepts and theories*. London: Routledge
- Italy Bike Hotels. (20 de 03 de 2016). Obtenido de <http://www.italybikehotels.com/hotels>
- Johnson, M. W., Christensen, C. M., & Kagermann, H. (2008). Reinventing your business model. *Harvard Business Review*, 86(12), 50–59.
- Kovačić, N. (2015). Profiling bicycle tourists: a case of croatia. *Tourism and Hospitality Management*, 21(2), 159-177.
- Leavy, B. (2013). Where to play and how to win – strategy fundamentals the Procter & Gamble way. *Strategy & Leadership*, 41(5), 7-16. doi:10.1108/SL-05-2013-0034
- Magretta, J. (2002). Why Business Models Matter. *Harvard Business Review*, 80(5), 86-92.
- Márquez García, J.F. (2010). Innovación en Modelos de Negocio: La Metodología de Osterwalder en la Práctica. *Revista MBA EAFIT*, 30-47
- Morris, M., Schindehutte, M., & Allen, J. (2005). The entrepreneur's business model: Toward a unified perspective. *Journal of business research*, 58, 726-35.
- Osterwalder, A., & Yves, P. (2010). *Business Model Generation*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. (2005). Clarifying business models: origins, Present and future of the concept. *Communications of AIS*, Volume 15.
- Outdoorindustry. (17 de 04 de 2016). Obtenido de <https://outdoorindustry.org/images/researchfiles/RecEconomypublic.pdf>

- Peopleforbikes. (17 de 04 de 2016). Obtenido de www.peopleforbikes.org:
<http://www.peopleforbikes.org/statistics/category/economic-statistics#economic-benefits-of-the-bicycling-industry-and-tourism>
- Pisano, G. P., & Teece, D. J. (2007). How to Capture Value from Innovation: shaping intellectual property and industry architecture. *California Management Review*, 50(1), 278-296
- Porter, M.E. (1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York, NY: The Free Press.
- _____ (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press: New York, NY.
- _____ (1996). What Is Strategy?. *Harvard Business Review*, 74(6), 61-78
- _____ (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), 78-93.
- Procolombia. (15 de 04 de 2016). Obtenido de
http://www.procolombia.co/sites/default/files/informe_tec_2015.pdf
- Shafer, S. M., Smith, H. J., & Linder, J. C. (2005). The power of business models. *Business Horizons*, 48(3), 199–207.
- Spector, Y. (2011). Theory of constraint methodology where the constraint is the business model. *International Journal Of Production Research*, 49(11), 3387-3394
- Stewart, D. W., & Zhao, Q. (2000). Internet Marketing, business models and public policy. *Journal of public policy and marketing*, 19, 287-296.
- Sustrans.org.uk. (30 de 08 de 1999). Obtenido de
<http://funding4sport.co.uk/downloads/cycle-tourism.pdf>
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2–3), 172–173.
- Thalheimer, E. (17 de 04 de 2016). bikeportland.org. Obtenido de
<http://bikeportland.org/>: <http://bikeportland.org/2013/03/08/travel-study-unveiled-at-summit-shows-bike-tourism-means-big-bucks-83939>

Tripadvisor. (16 de 04 de 2016). Obtenido de https://www.tripadvisor.co/Hotels-g2437756-Antioquia_Department-Hotels.html

Union Cycliste Internationale. (03 de 04 de 2016). UCI WorldTour Ranking 2013. Obtenido de <http://www.uci.ch/templates/BUILTIN-NOFRAMES/Template3/layout.asp?MenuId=MTYzMzc&LangId=1>

Weston, R., Davies, N., Lumsdon, L., McGrath, P., Peeters, P., Eijgelaar, E., & Piket, P. (2012). *The European Cycle Route Network Eurovelo Study*. Bruselas: European Parliament.

Zott, C., & Amit, R. (2007). Business model design and the performance of entrepreneurial firms. *Organization Science*, 18(2), 181–199.

Zott, C., & Amit, R. (2009). Innovación del modelo de negocio: creación de valor en tiempos de cambio. (Spanish). *Universia Business Review*, (23), 108-121.