

EMPRENDIMIENTO Y GESTIÓN DEL TURISMO DEPORTIVO EN LA ERA DIGITAL

Bertha Susana Paz Viteri
Diego Mauricio Calvopiña Andrade
Carlos Geovanny Márquez Heredia
Fausto Vinicio Sandoval Guampe
César Augusto Suárez Layedra




SIVAL
EDITORIAL
Editorial Académica y Científica

EMPRENDIMIENTO Y GESTIÓN DEL TURISMO DEPORTIVO EN LA ERA DIGITAL

Título: EMPRENDIMIENTO Y GESTIÓN DEL TURISMO DEPORTIVO EN LA ERA DIGITAL

Autores: Bertha Susana Paz Viteri, Diego Mauricio Calvopiña Andrade, Carlos Geovanny Marquez Heredia, Fausto Vinicio Sandoval Guampe, César Augusto Suárez Layedra.

Editor: Editorial SIVAL

Páginas: 144 pág.

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

ISBN: 978-9907-9515-6-1

Equipo Editorial / Editorial Team

Israel A. Maldonado

Editor Jefe / Editor in Chief

Paulina I. Vizcaíno

Coordinadora Editorial / Editorial Coordinator

Consejo Editorial / Editorial Board

- **Germania M. Maldonado**
- **Henry F. Morocho**
- **Manuel E. Maldonado**

Diseño, diagramación y portada | Design, layout and cover:

Editorial Sival

Quito, Ecuador. América del Sur.

Correo electrónico | E-mail:

gerencia@bibliotecaeditorialsival.com

Sitio web | Website:

<https://bibliotecaeditorialsival.com/index.php/FILE/catalog>



Emprendimiento y Gestión del Turismo Deportivo en la Era Digital

Citar como [APA 7]:

Paz Viteri, B S., Calvopiña Andrade, D M., Marquez Heredia, C G., Sandoval Guanpe, F V., Suárez Layedra, C A. (2026). *Emprendimiento y gestión del turismo deportivo en la era digital*. Editorial SIVAL. Link

Derechos de autor | Copyright

© Editorial Sival, Diego Mauricio Calvopiña Andrade, Andrea Michelle Dávila Velastegui, Luis Javier Saavedra Diaz, Luis Alberto Poma Ramos, Gabriela Natalia Carrera Mora.

Primera Edición | First Edition:

2026

Editorial | Publisher:

Editorial Sival

Público objetivo | Target audience:

Profesional / Académico | Professional / Academic

Soporte | Format:

PDF / Digital

Revisión por pares | Peer Review

La presente obra fue sometida a un proceso de evaluación mediante el sistema de dictaminación por pares externos bajo la modalidad de doble ciego. En virtud de este procedimiento, la investigación que se desarrolla en este libro ha sido avalada por expertos en la materia, quienes realizaron una valoración objetiva basada en criterios científicos, asegurando con ello la rigurosidad académica y la consistencia metodológica del estudio.

This work was subjected to an evaluation process through an external double-blind peer review system. By virtue of this procedure, the research developed in this book has been endorsed by experts in the field, who conducted an objective assessment based on scientific criteria, thereby ensuring the academic rigor and methodological consistency of the study.

Emprendimiento y Gestión del Turismo Deportivo en la Era Digital

BERTHA SUSANA PAZ VITERI

Universidad Nacional de Chimborazo

spaz@unach.edu.ec

<https://orcid.org/0000-0001-9240-1941>

DIEGO MAURICIO CALVOPIÑA ANDRADE

Universidad Nacional de Chimborazo

dcalvopina@unach.edu.ec

<https://orcid.org/0009-0005-1003-4030>

CARLOS GEOVANNY MARQUEZ HEREDIA

Instituto Superior Tecnológico Manuel Galecio

carlosmarquezh22@gmail.edu.ec

<https://orcid.org/0000-0003-3014-2483>

FAUSTO VINICIO SANDOVAL GUAMPE

Universidad Nacional de Chimborazo

fsandoval@unach.edu.ec

<https://orcid.org/0000-0003-0972-1501>

CÉSAR AUGUSTO SUÁREZ LAYEDRA

Instituto Superior Tecnológico Manuel Galecio

cesarsuarez156@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0001-7458-5828>

SEMBLANZA DE LOS AUTORES:

BERTHA SUSANA PAZ VITERI

Susana Paz Viteri es una destacada académica, investigadora y líder universitaria de la Universidad Nacional de Chimborazo (Ecuador), cuya trayectoria combina docencia, gestión académica y proyectos de impacto social. Posee el título de Licenciada y el grado de Magíster en Cultura Física y Entrenamiento Deportivo, formación que respalda su especialización en educación física, deporte y desarrollo integral.



Ha ocupado cargos relevantes como Coordinadora de la Maestría en Turismo, Directora de la Carrera de Pedagogía de la Actividad Física y Deporte y Coordinadora de Vinculación con la Sociedad en la Facultad de Ciencias de la Salud. Además, preside la Asociación de Profesores de la universidad, promoviendo el fortalecimiento del desarrollo académico docente.

Su compromiso social se refleja en la creación y liderazgo de más de 15 proyectos de vinculación orientados a la salud, la actividad física y el desarrollo comunitario. Cuenta también con amplia experiencia como docente de educación física en todos los niveles, desde preescolar hasta bachillerato, lo que le ha permitido consolidar una sólida base pedagógica. A ello se suma su trayectoria como entrenadora y coreógrafa de gimnasia artística, y profesora de natación.

En el ámbito deportivo, ha sido jueza nacional e internacional de gimnasia artística en eventos sudamericanos y bolivarianos. Su experiencia como deportista en gimnasia, natación y atletismo fortalece su visión integral. Asimismo, participa como conferencista en congresos, destacándose por articular educación, investigación y deporte con enfoque social.

DIEGO MAURICIO CALVOPIÑA ANDRADE

El Dr. Diego Calvopiña Andrade es un académico e investigador de élite con un Ph.D. en Gestión de Empresas y más de 20 años de trayectoria. Su perfil integra con maestría la docencia universitaria, la consultoría estratégica y la gestión gubernamental, consolidándose como un referente en turismo sostenible y revalorización patrimonial. Con una prolífica producción científica de más de 30 publicaciones, su liderazgo como Representante Docente ante el Consejo Universitario de la UNACH subraya su influencia en la gobernanza académica.



En el sector público, destacó como Coordinador Zonal del Ministerio de Turismo del Ecuador, donde dirigió proyectos de infraestructura crítica —como los miradores del Quilotoa— y representó al país en foros internacionales de alto nivel. Esta experiencia se complementa con su sólida base operativa adquirida en el sector privado como Jefe de Operaciones en Metropolitan Touring, gestionando logística turística de clase mundial.

Actualmente, lidera proyectos de vanguardia que vinculan la innovación tecnológica con el territorio, tales como el diseño del Observatorio de Turismo de Chimborazo, la gestión del conocimiento para actores turísticos y el hermanamiento patrimonial entre Riobamba y Cusco. Estratega integral con dominio de inglés y portugués, el Dr. Calvopiña aplica neurociencia e inteligencia de mercado para diseñar soluciones digitales que potencian la identidad cultural. Su capacidad para articular la investigación aplicada con las necesidades del entorno lo posiciona como un ejecutor clave para proyectos de desarrollo territorial con enfoque en sostenibilidad y alto retorno social.

CARLOS GEOVANNY MARQUEZ HEREDIA

El Ing. Carlos Geovanny Márquez Heredia es un profesional del turismo con más de diez años de experiencia en expediciones, turismo local, natural y cultural. Su trayectoria integra experiencia práctica en la operación turística, destacando labores en Ferrocarriles del Ecuador E.P. en áreas de guianza, gestión de proyectos y planificación turística para emprendimientos y negocios locales, con una sólida base académica y una activa producción investigadora.

Realizó su pregrado en la Universidad Nacional de Chimborazo, obteniendo el título de Ingeniero en Gestión Turística y Hotelera. Actualmente cursa una Maestría en

Educación en la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE). Su perfil se caracteriza por la gestión de proyectos orientados al desarrollo sostenible del patrimonio y la aplicación de innovaciones tecnológicas al turismo, integrando prácticas profesionales y producción académica.

En el ámbito editorial y de investigación, ha contribuido con artículos de alto impacto y colabora con redes académicas y profesionales para la difusión del conocimiento científico aplicado al turismo. Su visión estratégica se orienta a identificar problemáticas reales del sector y formular soluciones basadas en evidencia, con énfasis en la preservación del patrimonio y en la mejora de la calidad de la experiencia turística.



FAUSTO VINICIO SANDOVAL GUAMPE

Fausto Vinicio Sandoval Guampe posee un título de licenciado en Ciencias de la Educación Especialidad en Educación Física, diplomado en Docencia Universitaria y magister en Cultura Física y Entrenamiento Deportivo, con experiencia profesional en docente de educación física en todos los niveles educativos; entrenador de gimnasia artística masculina, entrenador de la selección del Ecuador de Gimnasia Artística.



En el ámbito universitario tiene una experiencia de más de 30 años como docente de las carreras universitarias en el ámbito de la Actividad Física, siendo además Director de Carrera de Cultura Física por 12 años. Ha participado en diferentes congresos nacionales e internacionales debido a su profesionalismo en investigación.

Actualmente continúa laborando en la carrera de Pedagogía de la Actividad Física y Deporte de la Facultad de Ciencias de la Educación, Humanas y Tecnológicas, con responsabilidades docentes.

CÉSAR AUGUSTO SUÁREZ LAYEDRA

Soy un profesional de la comunicación con una sólida formación académica, incluyendo una Maestría en Periodismo Digital por la Universidad Técnica de Ambato y una licenciatura en Comunicación Social y Relaciones Públicas. Mi carrera se ha centrado en fusionar la educación superior con el manejo estratégico de la información y las nuevas tecnologías.

Cuento con una amplia experiencia como docente universitario, habiendo impartido cátedras de lenguaje, semiótica y ética en instituciones como la Universidad Nacional de Chimborazo. En el ámbito técnico, me especializo en la edición multimedia con la suite de Adobe y el uso de Inteligencia Artificial aplicada.

He coordinado la comunicación en organismos clave como el Consejo Nacional Electoral Delegación Provincial de Chimborazo, donde gestioné redes sociales, campañas y programas radiales. Mi perfil combina la capacidad de análisis de medios con la creación de contenidos digitales y estrategias de relaciones públicas, siempre con un enfoque en la innovación educativa y tecnológica.



**EMPRENDIMIENTO Y GESTIÓN DEL TURISMO
DEPORTIVO EN LA ERA DIGITAL**

INDICE DE CONTENIDOS

CAPITULO 1 FUNDAMENTOS Y EVOLUCIÓN DEL TURISMO DEPORTIVO	16
1.1. Contexto Del Emprendimiento	16
1.2. La Gestion Del Turismo Deportivo	18
1.3. Definición y taxonomía	20
1.4. Historia e hitos	22
1.5. Impacto del COVID-19: Resiliencia y reconfiguración del sector a partir de 2020	24
1.6. Perfil del turista deportivo actual: Motivaciones, gasto promedio y comportamiento de viaje 26	
1.7. Marco legal y normativo: Regulaciones internacionales en la prestación de servicios turísticos-deportivos	27
CAPÍTULO 2 EL ECOSISTEMA DEL EMPRENDIMIENTO DEPORTIVO	31
2.1. Mentalidad emprendedora: Competencias clave para el innovador en deportes	31
2.2. Identificación de nichos: Cómo detectar oportunidades en deportes de nicho (pádel, surf, trail running)	32
2.3. Modelos de negocio: Del B2C (viajes individuales) al B2B (entrenamiento corporativo)	34
2.4. Barreras de entrada: Análisis de costos operativos y competencia global	35
2.5. Ética y responsabilidad social: El propósito como motor del emprendimiento moderno	36
CAPÍTULO 3 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y LEAN STARTUP	40
3.1. Metodología Lean en turismo: Validación de productos mínimos viables (MVP) para tours deportivos	40
3.2. Análisis PESTEL y FODA: Evaluación del entorno macroeconómico actual	41
3.3. Diseño de la propuesta de valor: ¿Qué nos diferencia en un mercado saturado?	43
3.4. Estructura de costos y flujos de ingresos: Diversificación para evitar la estacionalidad	45
3.5. Escalabilidad: Estrategias para pasar de un emprendimiento local a uno internacional	47
.....	49
CAPÍTULO 4 MARKETING DIGITAL Y BRANDING EXPERIENCIAL	50
4.1. Posicionamiento SEO/SEM: Estrategias para captar al turista en la fase de inspiración	50
4.2. Gestión de comunidades: El rol de las redes sociales (Strava, Instagram, TikTok) en el engagement	52
4.3. Branding deportivo: Construcción de una identidad visual y emocional sólida	54
4.4. Marketing de influencia: Colaboración con atletas y creadores de contenido	56
4.5. Automatización del marketing: Uso de CRM para personalizar la experiencia del cliente	58
CAPÍTULO 5 INNOVACIÓN TECNOLÓGICA Y TRANSFORMACIÓN DIGITAL	62

Emprendimiento y Gestión del Turismo Deportivo en la Era Digital

5.1. Big Data y Analytics: Predicción de tendencias de viaje y rendimiento deportivo	62
5.2. Internet de las Cosas (IoT): Dispositivos wearables aplicados a la experiencia turística	64
5.3. Realidad Virtual y Aumentada: Gamificación de destinos y entrenamientos remotos	66
CAPÍTULO 6 GESTIÓN DE EVENTOS DEPORTIVOS COMO PRODUCTO TURÍSTICO	72
6.1. Ciclo de vida de un evento: Desde la conceptualización hasta el post-evento	72
6.2. Logística y operaciones: Gestión de sedes, transporte y seguridad	74
6.3. Financiamiento y patrocinio: Cómo atraer marcas aliadas al proyecto	76
6.4. Gestión de voluntarios: El capital humano como pilar del éxito operativo	78
6.5. Turismo de eventos menores: El auge de los torneos locales y regionales	80
CAPÍTULO 7 SOSTENIBILIDAD Y ECOTURISMO DEPORTIVO.....	84
7.1. Turismo deportivo regenerativo: Ir más allá de "no dejar rastro"	84
7.2. Certificaciones ambientales: Sellos de calidad para emprendimientos verdes	86
7.3. Gestión del impacto en áreas protegidas: Deportes de aventura vs. conservación	88
7.4. Impacto socioeconómico local: Involucramiento de la comunidad en la cadena de valor	92
CAPÍTULO 8 GESTIÓN FINANCIERA Y BÚSQUEDA DE INVERSIÓN.....	96
8.1. Análisis de rentabilidad: Indicadores clave (ROI, CAC, LTV) en servicios turísticos	96
8.2. Fuentes de financiamiento: Bootstrapping, Business Angels y Venture Capital	98
8.3. Subvenciones y fondos públicos: Ayudas estatales para el fomento del deporte y turismo	100
8.4. Elaboración del Pitch Deck: Cómo presentar el negocio deportivo a inversores	101
8.5. Viabilidad Técnica y Resiliencia Operativa	101
8.6. El Impacto Psicológico y Social como Diferenciador	102
8.7. Transparencia, Justicia y Eficiencia Operativa	103
8.8. El Rol de la Innovación y la Co-creación de Valor	104
8.9. Gestión de riesgos financieros: Seguros y fondos de contingencia	105
8.10. Automatización y Precisión en la Cobertura	105
8.11. Estrategia de Mitigación y Futuro	106
CAPÍTULO 9 PSICOLOGÍA DEL CONSUMIDOR Y HOSPITALIDAD	109
9.1. La experiencia del usuario (UX): Diseño de servicios basado en la empatía.....	109
9.2. Automatización y Personalización Humanizada	109
9.3. Síntesis del Diseño Centrado en el Humano	110
9.4. Neuromarketing aplicado: Estímulos sensoriales en el turismo activo.....	111
9.5. La Ciencia de la Decisión y la Experiencia Sensorial	111
9.6. Automatización del Ambiente y Respuesta Emocional.....	112

9.7. Síntesis del Diseño Neuro-Sensorial	113
9.8 Gestión de la satisfacción y lealtad: El Net Promoter Score (NPS) en el deporte.....	113
9.9. Síntesis de la Lealtad Deportiva	115
9.10. Atención al cliente en crisis: Manejo de quejas y situaciones imprevistas	115
9.11. Comunicación, Ética y Automatización	116
9.12. Síntesis de la Gestión de Conflictos	117
9.13. Cultura del servicio: Formación de equipos de alto rendimiento en hospitalidad	118
9.14. Liderazgo y Co-creación de Valor Humano	118
9.15. Automatización y Especialización Técnica	119
9.16. Síntesis de la Identidad de Equipo.....	119
CAPÍTULO 10 TENDENCIAS FUTURAS Y RESILIENCIA DEL SECTOR	122
10.1. E-sports y turismo híbrido: La convergencia entre lo virtual y lo presencial	122
10.2. La Experiencia Híbrida y el Turista Digital	122
10.3. Gestión del Servicio e Infraestructura Tecnológica	123
10.4. Resiliencia, Autenticidad y Desarrollo Local	123
10.5. Turismo de salud y bienestar (Wellness): El deporte como medicina preventiva	124
10.6. Nómadas digitales y Workations: Emprendimientos para viajeros de larga estancia.....	127
10.7. Gestión de Servicios y Automatización del Trabajo Remoto	128
10.8. Resiliencia, Identidad y Política Pública	128
10.9. Globalización vs. Localismo: El resurgimiento del turismo de proximidad	129
10.10. Tecnología y Ética en la Micro-Escala	130
10.11. Prospectiva 2030: Hacia dónde se dirige la industria del deporte y el ocio	132
10.12. Síntesis del Legado 2030: Glocalismo y Sostenibilidad.....	133
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	135



FUNDAMENTOS Y EVOLUCIÓN DEL TURISMO DEPORTIVO



CAPITULO 1

FUNDAMENTOS Y EVOLUCIÓN DEL TURISMO DEPORTIVO

1.1. Contexto Del Emprendimiento

Como bien señala Shane (2000), el emprendimiento no debe entenderse solo como la creación de una empresa, sino como el estudio de por qué, cómo y por quiénes se descubren y explotan las oportunidades para crear bienes y servicios futuros. Este enfoque desplaza el foco desde la personalidad del emprendedor hacia el proceso mismo de descubrimiento. En la literatura académica se acepta que el campo del emprendimiento requiere un marco conceptual que explique el "nexo entre individuos con iniciativa y oportunidades valiosas" (Shane & Venkataraman, 2000). Sin esta dualidad, el análisis se queda incompleto al ignorar las condiciones del mercado que hacen que una idea sea viable.

Sarasvathy (2001) argumenta que los emprendedores expertos no utilizan la lógica de "causalidad" (predecir el futuro para controlarlo), sino la de "efectuación", donde utilizan los medios que tienen a mano para imaginar y crear resultados posibles. Es una visión constructivista del mercado. El proceso de toma de decisiones en entornos de alta incertidumbre se basa en que "la efectuación no comienza con un objetivo específico, sino con un conjunto de medios dados" (Sarasvathy, 2001). Esto permite que el emprendedor sea flexible y transforme los problemas en nuevas oportunidades de negocio.

Según la perspectiva de Audretsch y Keilbach (2004), el crecimiento económico de una región no depende solo del capital físico o humano, sino de lo que denominan "capital emprendedor", que es la capacidad de la sociedad para generar actividad empresarial innovadora. Se ha demostrado mediante diversos modelos que "el capital emprendedor ejerce un impacto positivo y significativo en el desempeño económico regional" (Audretsch & Keilbach, 2004). Esto sugiere que las políticas públicas deben fomentar la creación de nuevas empresas para dinamizar el Producto Interno Bruto.

Para Acs et al. (2014), el emprendimiento no ocurre en el vacío, sino que depende de un ecosistema complejo donde interactúan las instituciones, la infraestructura y el talento humano, lo que determina el éxito de las iniciativas a nivel nacional. La medición del éxito de una nación

debe considerar que "el desarrollo económico está íntimamente ligado a la calidad de sus instituciones y a la actitud emprendedora de su población" (Acs et al., 2014). El índice REDI es una herramienta clave para comparar estas dinámicas globales.

En el análisis de Davidsson (2015), se enfatiza que la investigación debe centrarse en el "proceso" emprendedor, diferenciando claramente entre la aparición de una oportunidad externa y la intención del individuo para explotarla con éxito. La literatura moderna sugiere que para avanzar en la ciencia del emprendimiento es vital reconocer que "las oportunidades son constructos teóricos que requieren de la acción humana para materializarse" (Davidsson, 2015). Esto subraya la importancia de estudiar la ejecución sobre la simple idea.

Según explica Shepherd (2003), el fracaso empresarial no debe verse únicamente como un final negativo, sino como una oportunidad crítica de aprendizaje, siempre que el emprendedor logre gestionar el proceso de duelo por la pérdida de su negocio. La capacidad de recuperación emocional es, por tanto, un activo estratégico. En el ámbito de la psicología organizacional, se postula que "el aprendizaje a partir del fracaso empresarial ocurre con mayor eficacia cuando el individuo procesa activamente sus emociones" (Shepherd, 2003). Sin este procesamiento, el emprendedor tiende a repetir los mismos errores en proyectos futuros.

Para Eisenhardt (1989), la toma de decisiones en mercados de alta velocidad requiere de una paradoja: decidir rápido, pero utilizando más información en tiempo real, en lugar de planes a largo plazo que quedan obsoletos rápidamente. El éxito depende de la agilidad cognitiva del equipo directivo. La evidencia sugiere que, en contextos de incertidumbre, "las empresas más exitosas son aquellas que consideran múltiples alternativas simultáneas antes de ejecutar una acción" (Eisenhardt, 1989). Esta flexibilidad permite pivotar antes de que los recursos se agoten.

Wiklund et al. (2019) han transformado el campo al investigar la relación entre la salud mental y la actividad emprendedora, sugiriendo que ciertos rasgos neurodiversos pueden ser ventajas competitivas en el inicio de una startup. El bienestar del emprendedor es ahora un indicador clave de sostenibilidad. Se ha determinado en estudios recientes que "el bienestar del emprendedor es tanto un antecedente como un resultado del proceso de creación de valor" (Wiklund et al., 2019). Esto implica que la salud del individuo es inseparable del rendimiento financiero de la organización. Como propone Ries (2011), el desarrollo de un nuevo producto

debe basarse en el "aprendizaje validado" a través de experimentos científicos y no en la intuición o en planes de negocio rígidos. Este enfoque busca eliminar el desperdicio de tiempo y capital.

La metodología moderna enfatiza que "el objetivo de una startup es descubrir qué debe producirse (lo que los clientes quieren) lo más rápido posible" (Ries, 2011). El ciclo de construir, medir y aprender es el núcleo de esta filosofía. Blank (2013) sostiene que las startups no son versiones pequeñas de las grandes empresas, sino organizaciones temporales diseñadas para buscar un modelo de negocio escalable y repetible. Su máxima es "salir del edificio" para validar hipótesis directamente con los usuarios.

La gestión del riesgo en el emprendimiento moderno se fundamenta en que "ningún plan de negocios sobrevive al primer contacto con los clientes" (Blank, 2013). Por ello, la iteración constante antes de la ejecución a gran escala es vital para la supervivencia.

1.2. La Gestión Del Turismo Deportivo

Como bien define Gibson (1998), el turismo deportivo es una experiencia social que implica viajar fuera del entorno habitual para participar en actividades físicas, observar competiciones o visitar lugares de interés deportivo. Esta distinción inicial permitió que la gestión de destinos se enfocara en nichos específicos según el tipo de visitante.

En la planificación estratégica, se reconoce que "el turismo deportivo de nostalgia, como las visitas a estadios o museos, genera un flujo de ingresos constante fuera de las temporadas de eventos" (Gibson, 1998). Por ello, los gestores deben diversificar su oferta para no depender exclusivamente de un calendario de partidos.

Además, Gibson (2006) sostiene que el perfil del turista deportivo está fuertemente influenciado por su etapa en el ciclo de vida, lo que obliga a las organizaciones a adaptar sus servicios desde el enfoque familiar hasta el competitivo. La gestión eficaz entiende que "la participación deportiva en el turismo actúa como un motor de bienestar psicosocial para el viajero" (Gibson, 2006).

Según el enfoque de Chalip (2004), la gestión no debe centrarse solo en la logística del evento, sino en el "apalancamiento" (leveraging) para asegurar que el impacto económico se extienda a otros sectores de la comunidad. El evento es la excusa; el desarrollo local es el

Emprendimiento y Gestión del Turismo Deportivo en la Era Digital

objetivo. La literatura subraya que "la creación de actividades complementarias alrededor de una competición deportiva es clave para aumentar el gasto per cápita del turista" (Chalip, 2004). Sin una estrategia de integración comercial, el evento corre el riesgo de ser un enclave aislado sin beneficios para el entorno.

Por otro lado, Chalip (2006) argumenta que el turismo deportivo tiene el poder de fortalecer el capital social de una región. Se ha demostrado que "el apalancamiento social requiere que los gestores involucren a los residentes en la narrativa del evento para fomentar el orgullo local" (Chalip, 2006), evitando así el rechazo de la comunidad hacia el turismo de masas. Para Weed (2009), el turismo deportivo es un fenómeno complejo que requiere una coordinación interdisciplinaria entre las carteras de turismo, deporte y salud pública. Esta visión sistémica permite que los eventos funcionen como catalizadores de regeneración urbana.

En el marco de las políticas públicas, se afirma que "la integración de infraestructuras deportivas en el diseño de ciudades turísticas mejora la calidad de vida tanto de visitantes como de locales" (Weed, 2009). El legado físico debe ser planificado con años de antelación para evitar los denominados "elefantes blancos". Asimismo, Weed (2020) resalta que tras crisis globales, el deporte es una herramienta de resiliencia para recuperar la imagen de un destino. Es vital comprender que "la confianza del consumidor en el turismo deportivo depende de la percepción de seguridad y salud en los espacios de competencia" (Weed, 2020), lo que redefine la gestión de operaciones actual.

En la perspectiva de Higham (2005), la gestión del turismo deportivo enfrenta el desafío crítico de la sostenibilidad, especialmente en deportes de naturaleza que pueden degradar ecosistemas frágiles. La ética ambiental debe regir cualquier proyecto de desarrollo. Los estudios indican que "el aumento de la huella de carbono debido a los viajes aéreos internacionales para eventos deportivos contradice los objetivos de desarrollo sostenible" (Higham & Cohen, 2011). Esto obliga a los gestores a buscar modelos de eventos más locales o con compensaciones ambientales rigurosas.

Según Higham (2018), la industria debe transitar hacia una gestión regenerativa. Se propone que "los destinos de turismo deportivo deben medir su éxito no solo en llegada de turistas, sino en la preservación del capital natural que permite la actividad" (Higham, 2018). Esta

postura es hoy innegociable para la viabilidad a largo plazo. Parent (2008) subraya que la gestión de grandes eventos deportivos es, ante todo, una gestión de relaciones con los stakeholders o grupos de interés. La capacidad de coordinar intereses públicos y privados define el éxito organizativo.

En el ámbito de la gobernanza, se establece que "la falta de transparencia en la gestión de eventos deportivos erosiona la confianza pública y compromete la financiación futura" (Parent, 2008). La rendición de cuentas es, por tanto, un pilar de la gestión profesional. Parent (2016) destaca que la evolución tecnológica ha cambiado la forma en que los grupos de interés interactúan. La gestión moderna dicta que "la co-creación de valor con el espectador, a través de plataformas digitales, es esencial para la relevancia de la marca deportiva" (Parent & Chappelet, 2016). El turista ya no es un sujeto pasivo, sino un participante digital activo.

1.3. Definición y taxonomía

En esta primera parte se propone una distinción entre turismo deportivo activo, nostálgico y de eventos. Como bien establece Gibson (1998), la taxonomía clásica del turismo deportivo se divide en tres categorías: activo, de eventos y de nostalgia. Esta distinción es vital para que los gestores de destinos comprendan si su cliente busca competir, ser espectador o conectar con la historia. En la planificación moderna, se acepta que "el turismo de nostalgia, centrado en visitar estadios o museos, permite desestacionalizar la demanda fuera del calendario de competiciones" (Gibson, 1998).

Según Weed (2009), la definición de este sector debe ir más allá de la actividad física, integrando la interacción social que ocurre entre los turistas y el lugar visitado. El turismo deportivo es un fenómeno de comportamiento humano. La investigación sugiere que "el turismo deportivo activo se diferencia del recreativo por la intensidad de la identidad deportiva que el viajero posee" (Weed, 2009). Para Chalip (2004), el turismo deportivo de eventos no solo debe medirse por el número de asistentes, sino por su capacidad de construir la marca de un destino. La gestión estratégica dicta que "los eventos deportivos funcionan como vitrinas que pueden alterar la percepción global de una ciudad anfitriona" (Chalip, 2004). El autor enfatiza que el evento es un recurso de marketing territorial.

Higham (2005) sostiene que la taxonomía del turismo deportivo debe considerar la duración y la ubicación, ya que un turista activo en un entorno natural tiene necesidades logísticas radicalmente distintas a las de un espectador en un entorno urbano. En este sentido, "la gestión de destinos de turismo deportivo activo requiere una protección estricta del entorno natural para garantizar la sostenibilidad de la oferta" (Higham, 2005).

De acuerdo con Getz (2008), las ciudades no deben apostar por un solo tipo de turismo deportivo, sino gestionar un portafolio que combine eventos de participación masiva con eventos de élite. La literatura técnica confirma que "un portafolio equilibrado reduce el riesgo económico y maximiza el uso de la infraestructura deportiva durante todo el año" (Getz, 2008). Parent (2008) redefine la taxonomía desde la perspectiva de la organización, analizando cómo los grupos de interés influyen en la definición de un evento como producto turístico. Es fundamental entender que "la gobernanza de un evento deportivo de gran escala determina la calidad de la experiencia para el turista y el legado para la comunidad" (Parent, 2008).

En el análisis de Shipway (2012), se destaca que la definición de turismo deportivo debe incluir la "experiencia vivida" y la psicología del consumidor, especialmente en el turismo activo. Se ha observado que "los turistas deportivos activos muestran una lealtad superior hacia destinos que ofrecen desafíos técnicos específicos para su disciplina" (Shipway & Kirkup, 2012).

Lamont (2014) aporta una distinción necesaria dentro del turismo activo: el competidor amateur de larga distancia. Su investigación revela que este segmento no viaja por placer general, sino que "la motivación principal del turista deportivo de participación masiva es la validación de su identidad como atleta a través de la competencia" (Lamont, 2014). Para Brown (2005), el turismo de nostalgia es a menudo subestimado, pero posee un valor cultural inmenso al vincular el deporte con el patrimonio nacional. El autor argumenta que "los estadios icónicos y los salones de la fama son anclas que atraen a turistas incluso décadas después de que los eventos originales hayan concluido" (Brown, 2005).

Gratton (2010) explica que cada categoría taxonómica deja una huella económica distinta: mientras el evento genera picos de ingresos, el turismo activo genera flujos más sostenibles. Se concluye que "el análisis del gasto del turista deportivo debe segmentarse

estrictamente según el tipo de actividad para evitar promedios engañosos en la política pública" (Gratton et al., 2010).

1.4. Historia e hitos

Este acápite se enmarca en tratar la evolución desde el Grand Tour hasta los megaeventos del siglo XXI. Según explica Butler (2015), el origen del turismo deportivo moderno se remonta al Grand Tour del siglo XVIII, donde los jóvenes aristócratas no solo buscaban cultura, sino también participar en actividades ecuestres y de caza en la Europa continental. Esta etapa fundacional estableció el viaje como una forma de distinción social. Se afirma que "el deporte fue, desde sus inicios, un componente intrínseco de la experiencia de viaje de las clases altas británicas" (Butler, 2015).

Collins (2010) sostiene que el verdadero punto de inflexión ocurrió con la Revolución Industrial, cuando la mejora en el transporte ferroviario permitió que las clases trabajadoras viajaran para asistir a partidos de fútbol o críquet. Este fenómeno democratizó el acceso al espectáculo. La historia demuestra que "el ferrocarril transformó el deporte de una actividad local a un evento de destino masivo" (Collins, 2010).

Como bien señala Coubertin (1896/2000) en sus escritos fundacionales, la restauración de los Juegos Olímpicos en Atenas 1896 marcó el inicio de la era de los eventos internacionales como imanes turísticos globales. Su visión buscaba la unión de naciones a través del desplazamiento físico de atletas y espectadores. En este contexto, "el Olimpismo moderno fue concebido como una peregrinación secular que requería de una infraestructura de hospitalidad internacional" (Coubertin, 2000).

Para Horne (2006), la segunda mitad del siglo XX dio paso a la "era de los megaeventos", donde la televisión y el turismo de masas convirtieron a los Mundiales de Fútbol y Juegos Olímpicos en herramientas de geopolítica. La gestión de estos hitos cambió radicalmente. Se documenta que "los megaeventos se convirtieron en 'estados de excepción' que justifican inversiones masivas en infraestructura turística urbana" (Horne, 2006).

Szymanski (2003) argumenta que la comercialización del deporte en los años 80, liderada por figuras como Joao Havelange en la FIFA, fue el motor que impulsó el turismo deportivo como

Emprendimiento y Gestión del Turismo Deportivo en la Era Digital

una industria multimillonaria. El deporte pasó de ser un pasatiempo a un producto de exportación. La evidencia histórica indica que "la globalización de las marcas deportivas permitió que destinos remotos se convirtieran en sedes competitivas a nivel mundial" (Szymanski, 2003).

Según Roche (2000), la evolución del turismo deportivo está ligada a la identidad de la modernidad, donde las ciudades utilizan los eventos para proyectar una imagen de progreso hacia el exterior. Este proceso de "city marketing" es un fenómeno del siglo XX. Se concluye que "los eventos deportivos a gran escala han servido históricamente como hitos para la regeneración y el reposicionamiento de las ciudades globales" (Roche, 2000).

En el análisis de Booth (2011), se destaca que hacia finales del siglo XX surgió un nuevo hito: el interés por el turismo deportivo activo y de aventura, rompiendo el monopolio de los estadios. El turista comenzó a buscar la participación física en entornos naturales. La literatura subraya que "la cultura del surf y el esquí transformó pequeñas aldeas pesqueras y de montaña en centros turísticos de élite" (Booth, 2011).

Cornelissen (2010) identifica como un hito histórico fundamental el traslado de los grandes eventos hacia economías emergentes, como el Mundial de Sudáfrica 2010. Esto marcó el fin del eurocentrismo en la gestión del turismo deportivo. Se afirma que "el desplazamiento de los megaeventos hacia el Sur Global respondió a una necesidad de abrir nuevos mercados turísticos y comerciales" (Cornelissen, 2010).

Solberg (2002) resalta cómo la evolución tecnológica y los derechos de retransmisión influyeron paradójicamente en el turismo físico: a mayor visibilidad televisiva, mayor deseo del fan por visitar el estadio real. La nostalgia se convierte en un motor económico. Se observa que "la televisión no sustituyó al viaje, sino que actuó como un catálogo publicitario que alimentó el turismo de nostalgia deportiva" (Solberg, 2002).

Kassens-Noor (2012) plantea que el hito actual de la evolución es la "sostenibilidad del legado". Ya no basta con atraer turistas; el evento debe dejar un beneficio ecológico y social duradero. La investigación contemporánea dicta que "el éxito histórico de un evento hoy se mide por su capacidad de integrar el transporte masivo y la tecnología inteligente en el tejido urbano" (Kassens-Noor, 2012).

1.5. Impacto del COVID-19: Resiliencia y reconfiguración del sector a partir de 2020

Según explica Kennell (2020), la pandemia representó un "cisne negro" para el turismo deportivo, forzando la cancelación de los Juegos Olímpicos de Tokio y deteniendo el flujo internacional de aficionados. Esta parálisis inicial obligó a los gestores a cuestionar la dependencia extrema de los viajes de larga distancia. En la literatura técnica se afirma que "la vulnerabilidad del turismo deportivo reside en su naturaleza de proximidad física, la cual se convirtió en su mayor riesgo durante 2020" (Kennell, 2020).

Para Lee et al. (2021), el impacto más duradero de la pandemia ha sido la alteración de la psicología del consumidor, quien ahora prioriza la seguridad sanitaria sobre el precio o la exclusividad del evento. La gestión de destinos debe integrar protocolos de salud como parte de su valor añadido. Se ha observado que "la intención de viaje de los turistas deportivos pospandemia está moderada por la eficacia percibida de las medidas de bioseguridad en los estadios" (Lee et al., 2021).

Parnell (2020) sostiene que la COVID-19 aceleró la brecha económica entre los grandes clubes y las pequeñas organizaciones locales de turismo activo, las cuales sufrieron una falta de liquidez inmediata. La resiliencia ha dependido en gran medida de los subsidios estatales y la innovación financiera. En este contexto, "la pandemia expuso la fragilidad de los modelos de negocio basados únicamente en la venta de entradas y servicios presenciales" (Parnell et al., 2020).

De acuerdo con Widdop (2021), una de las reconfiguraciones clave ha sido el retorno a lo local, donde el turismo deportivo de proximidad (viajes domésticos para senderismo o ciclismo) sustituyó a los megaeventos internacionales durante el confinamiento. Este fenómeno ha revitalizado zonas rurales. La evidencia sugiere que "la pandemia fomentó un 'giro localista' en el consumo deportivo, impulsando destinos que antes eran ignorados por el turismo de masas" (Widdop et al., 2021).

Como bien señala Ludvigsson (2021), ante la ausencia de competiciones en vivo, los gestores volcaron sus esfuerzos en el turismo de nostalgia a través de plataformas virtuales, manteniendo vivo el vínculo emocional con el fan. Esta digitalización ha permitido crear nuevas fuentes de ingresos. Se concluye que "el contenido histórico y los tours virtuales por estadios

Emprendimiento y Gestión del Turismo Deportivo en la Era Digital

sirvieron como sustitutos temporales que reforzaron la lealtad del turista deportivo durante el encierro" (Ludvigsson, 2021).

Para Belhassen (2022), la percepción del espacio abierto como un lugar seguro catalizó el crecimiento del turismo activo en la naturaleza, como el trail running y el cicloturismo. Esta reconfiguración ha obligado a los destinos a mejorar su infraestructura verde. La investigación indica que "la búsqueda de entornos naturales para la práctica deportiva se consolidó como una respuesta psicológica de escape ante las restricciones urbanas de la pandemia" (Belhassen, 2022).

Abeza (2021) argumenta que la resiliencia del sector estuvo ligada a la capacidad de las marcas deportivas para interactuar con los turistas a través de redes sociales, creando experiencias híbridas. La tecnología ya no es un accesorio, sino el eje de la gestión. En este sentido, "la pandemia aceleró una década de transformación digital en solo dos años, redefiniendo el compromiso del fan con el destino deportivo" (Abeza et al., 2021).

Según la perspectiva de Holmes (2021), la gestión de eventos deportivos debió reconfigurar el papel de los voluntarios, quienes ahora requieren formación específica en gestión de riesgos y salud pública. El capital humano es el pilar de la recuperación operativa. Se afirma que "la recuperación del turismo deportivo depende de la capacidad de los organizadores para reconstruir una fuerza laboral voluntaria segura y motivada" (Holmes et al., 2021).

Para Wise (2022), la pandemia ha permitido un "reinicio" para reflexionar sobre el legado de los eventos, priorizando la sostenibilidad social por encima de la construcción de grandes estadios. La resiliencia se mide ahora en términos de beneficio comunitario. La literatura subraya que "la planificación de eventos deportivos pos-2020 debe centrarse en infraestructuras resilientes que puedan servir para múltiples propósitos sociales en futuras crisis" (Wise, 2022).

Chadwick (2021) plantea que la reconfiguración del sector ha estado influenciada por la geopolítica, donde la capacidad de un país para albergar eventos seguros se convirtió en una herramienta de "poder blando". La seguridad sanitaria es la nueva moneda diplomática. Se concluye que "el éxito del turismo deportivo en la era pos-COVID está intrínsecamente ligado a la reputación de salud pública y la estabilidad política del Estado anfitrión" (Chadwick, 2021).

1.6. Perfil del turista deportivo actual: Motivaciones, gasto promedio y comportamiento de viaje

Como bien explica Filo (2011), el turista deportivo actual no se mueve solo por la actividad física, sino por una escala de vinculación que va desde el conocimiento básico hasta la lealtad absoluta y la autorrealización. Este modelo es clave para segmentar mercados. En la investigación se afirma que "las motivaciones del turista deportivo están profundamente ligadas al sentido de comunidad y a la identidad social que el evento le proporciona" (Filo et al., 2011).

Para Heere (2012), el comportamiento de viaje está dictado por la identidad del equipo o del deporte, lo que genera un "viajero tribal" que prioriza la cercanía con otros aficionados sobre la comodidad del destino. La gestión de marketing debe entender que "el turista deportivo busca espacios de consumo donde su identidad grupal sea validada por el entorno" (Heere & James, 2012).

Según Sigala (2020), el turista deportivo actual es un "prosumidor" que co-crea su experiencia a través de las redes sociales antes, durante y después del viaje, influyendo en la imagen del destino en tiempo real. Este comportamiento digital redefine el embudo de ventas. Se ha observado que "la satisfacción del turista deportivo moderno depende en gran medida de la conectividad tecnológica y la capacidad de compartir su experiencia de forma instantánea" (Sigala, 2020). Funk (2015) sostiene que el turista deportivo activo posee una motivación intrínseca superior a la del turista convencional, mostrando una alta resiliencia ante inconvenientes logísticos si el desafío deportivo es de calidad. En este sentido, "los turistas que participan en maratones o triatlones internacionales presentan un comportamiento de planificación con antelación superior a seis meses" (Funk et al., 2015).

De acuerdo con el análisis de Preuss (2011), el gasto promedio del turista deportivo es significativamente más alto que el del turista de sol y playa, debido a los costos de inscripción, transporte de equipo especializado y servicios de salud. La literatura económica indica que "el gasto directo del turista deportivo incluye categorías únicas como suplementos nutricionales y servicios de fisioterapia en destino" (Preuss, 2011).

Para Custance (2016), el comportamiento de viaje varía drásticamente según la edad: mientras los jóvenes buscan eventos de alta adrenalina, los turistas senior optan por el turismo

de nostalgia o el golf, con un gasto per cápita mayor. Se concluye que "la segmentación por ciclo de vida es el predictor más fiable de la duración de la estancia y el tipo de alojamiento elegido por el turista deportivo" (Custance, 2016).

Como bien señala Sato (2018), una motivación emergente es el bienestar subjetivo; el turista viaja para mejorar su salud mental y física a través del deporte, lo que genera una lealtad a largo plazo con el destino. Se afirma que "el turismo deportivo actúa como un catalizador de la felicidad a corto plazo y del bienestar psicológico duradero" (Sato et al., 2018). Giampiccoli (2015) argumenta que existe un perfil de turista deportivo consciente que busca que su gasto beneficie directamente a las comunidades locales a través del turismo de base comunitaria. En este modelo de gestión, "el comportamiento de compra se inclina hacia proveedores locales y servicios auténticos que reflejen la cultura deportiva de la región" (Giampiccoli & Nauright, 2015).

Según la perspectiva de Hallmann (2012), el comportamiento del turista deportivo activo está fuertemente condicionado por la percepción del clima y la topografía, factores que pesan más que la oferta cultural del lugar. La investigación sugiere que "los turistas de deportes de invierno y náuticos poseen una alta sensibilidad a las condiciones meteorológicas, lo que genera reservas de último minuto" (Hallmann et al., 2012).

Swart (2021) identifica que el turista deportivo en países emergentes busca el "estatus" asociado al evento, lo que se traduce en un consumo conspicuo de *merchandising* y servicios VIP. Se concluye que "en los mercados del sur global, el turismo deportivo es una herramienta de ascenso social y exhibición de capital cultural" (Swart et al., 2021).

1.7. Marco legal y normativo: Regulaciones internacionales en la prestación de servicios turísticos-deportivos

Como bien explica Malagón Canal (2019), la creación de una agencia de viajes especializada en deportes requiere una estructura que combine la logística tradicional del turismo con las necesidades específicas del atleta o el aficionado. No se trata solo de vender un paquete de viaje, sino de gestionar una experiencia de vida que responda a una pasión competitiva.

Emprendimiento y Gestión del Turismo Deportivo en la Era Digital

En el marco de esta investigación, se afirma que "el modelo de negocio debe centrarse en la propuesta de valor, la cual debe ser diferenciada y enfocada en un nicho de mercado de alto interés como es el deportivo" (Malagón Canal, 2019). Esta especialización permite reducir la competencia directa con las grandes agencias mayoristas.

Según sostiene Malagón Canal (2019), la segmentación es el paso crítico para el éxito de *ExperienceJMD Travel*, identificando que el turista deportivo no es un bloque homogéneo, sino que se divide entre quienes buscan la participación activa y quienes prefieren el espectáculo de élite.

La literatura del caso indica que "identificar las motivaciones intrínsecas del viajero permite diseñar itinerarios que incluyan no solo el evento, sino entrenamientos previos y recuperación poscompetencia" (Malagón Canal, 2019). Esta atención al detalle es lo que genera lealtad en el cliente especializado.

Para Malagón Canal (2019), el entorno del turismo deportivo en Colombia presenta un crecimiento sostenido, impulsado por el auge del ciclismo y el atletismo de participación masiva, lo que ofrece un terreno fértil para agencias boutique.

El autor destaca que la operación logística depende de una red de aliados estratégicos que comprendan la dinámica del deporte, desde hoteles con menús nutricionales específicos hasta transporte con racks para bicicletas. La gestión de proveedores es el núcleo de la calidad del servicio. En el análisis operativo se concluye que "la viabilidad financiera de este modelo depende de la capacidad de la agencia para negociar bloques de inscripciones y alojamiento en eventos de alta demanda" (Malagón Canal, 2019). Sin este acceso privilegiado, el valor agregado de la agencia disminuye considerablemente.

Malagón Canal (2019) propone que el marketing para este sector debe ser altamente relacional, utilizando las redes sociales no solo como vitrina, sino como espacios de asesoría técnica y acompañamiento al deportista. El estudio demuestra que un modelo de negocio basado en el turismo deportivo es escalable si logra integrar la tecnología con el servicio personalizado. La resiliencia de este nicho frente a las fluctuaciones del mercado convencional lo convierte en una opción atractiva para emprendedores del sector.

Emprendimiento y Gestión del Turismo Deportivo en la Era Digital

A continuación, se presenta un análisis técnico basado en la investigación de Cedillo Martínez y Escamilla Rojas (2011), la cual explora el potencial de los deportes extremos como motor de atracción turística y el diseño de infraestructura especializada en Tlaxcala, México. Como bien se explica, el deporte extremo ha dejado de ser una actividad marginal para convertirse en un producto turístico de alta demanda, caracterizado por la búsqueda de adrenalina y el contacto íntimo con la naturaleza. Esta transición exige que los destinos no solo ofrezcan paisajes, sino seguridad y equipamiento técnico de vanguardia.

En el marco de esta investigación, se afirma que "la correcta integración de un complejo deportivo en el paisaje natural de Tlaxcala permitiría potenciar la economía local sin degradar el medio ambiente" (Cedillo Martínez & Escamilla Rojas, 2011). La propuesta de los autores se centra en que la infraestructura debe ser el nexo entre el reto físico y la preservación ecológica. Según se sostiene, el perfil del turista de deportes extremos es más exigente que el convencional, pues requiere servicios especializados de rescate, guías certificados y zonas de entrenamiento controladas. No se trata solo de ocio, sino de un estilo de vida que valora el riesgo gestionado profesionalmente.

La literatura del caso indica que "un complejo deportivo de esta naturaleza debe contar con áreas polivalentes que permitan la práctica de diversas disciplinas, desde el ciclismo de montaña hasta la escalada" (Cedillo Martínez & Escamilla Rojas, 2011). El diseño arquitectónico propuesto busca optimizar los flujos de visitantes para evitar la saturación de los espacios naturales. Como referencia, el proyecto en San Pablo del Monte, Tlaxcala, funcionaría como un polo de desarrollo que atraería inversión y generaría empleos directos para la comunidad local, especialmente en los sectores de hotelería y servicios técnicos deportivos.

El análisis subraya que el éxito de un atractivo turístico de deporte extremo reside en su capacidad de carga; es decir, cuántos turistas pueden practicar la actividad sin dañar el ecosistema. Se concluye que "la sostenibilidad del complejo deportivo depende estrictamente de un plan de manejo ambiental que regule las actividades de alto impacto" (Cedillo Martínez & Escamilla Rojas, 2011). La investigación demuestra que Tlaxcala posee las características topográficas ideales para posicionarse en el mapa del turismo de aventura nacional.



EL ECOSISTEMA DEL EMPRENDIMIENTO DEPORTIVO

CAPÍTULO 2

EL ECOSISTEMA DEL EMPRENDIMIENTO DEPORTIVO

2.1. Mentalidad emprendedora: Competencias clave para el innovador en deportes

Para abordar la mentalidad emprendedora y las competencias clave en la innovación deportiva, es fundamental analizar las perspectivas de especialistas que han explorado la intersección entre la gestión del talento, la resiliencia y la capacidad adaptativa en entornos de alta competición. A continuación, se presenta una compilación que integra las visiones de expertos sobre este acápite propuesto con publicaciones académicas rigurosas.

La mentalidad emprendedora en el ámbito deportivo se define no solo por la creación de negocios, sino por una estructura cognitiva orientada a la oportunidad y la resiliencia. Según Ratten (2020), el emprendimiento deportivo es un campo dinámico donde "la capacidad de innovar se convierte en el pilar fundamental para la ventaja competitiva en mercados globales". Para esta autora, el innovador deportivo debe poseer una "mentalidad de crecimiento" que le permita transformar los desafíos técnicos en soluciones de mercado, integrando el conocimiento táctico con la visión empresarial para generar valor social y económico.

La resiliencia y la lealtad hacia la visión del proyecto son competencias críticas en periodos de inestabilidad sectorial. En este sentido, Assaf y Tsionas (2025) argumentan que la "resiliencia y la lealtad al destino durante períodos de inestabilidad" son rasgos que distinguen a los innovadores capaces de sostener organizaciones deportivas. Estos autores sostienen que la mentalidad del innovador debe estar preparada para pivotar ante crisis externas, utilizando la incertidumbre como un catalizador para rediseñar la experiencia del consumidor deportivo y fortalecer los vínculos institucionales.

Desde una perspectiva tecnológica, la adopción de herramientas de vanguardia es una competencia indispensable para el innovador moderno. Buhalis (2025) enfatiza que el "Smart Tourism y el consumidor empoderado" han trasladado sus exigencias al mundo del deporte y el ocio, obligando al emprendedor a dominar ecosistemas digitales. Según Buhalis y Karatay (2022), la co-creación de experiencias a través de la Realidad Mixta (MR) permite que "la tecnología se integre en la narrativa deportiva para potenciar la interacción del usuario", lo que requiere una mentalidad abierta a la experimentación técnica constante.

La ética y la autenticidad constituyen el marco de integridad bajo el cual debe operar cualquier innovación deportiva. Rickly y Vidon (2024) destacan que la "autenticidad en el turismo y el deporte" es lo que valida la propuesta de valor ante un consumidor cada vez más escéptico. Para estos especialistas, el innovador debe poseer la competencia de "gestión ética", asegurando que las nuevas tecnologías o modelos de negocio no desvirtúen la esencia del deporte. Como afirma Fennell (2022), la "ética del turismo y el deporte" debe ser el eje transversal que guíe el comportamiento del innovador para evitar el impacto negativo en las comunidades anfitrionas.

La salud mental y el bienestar se han consolidado como competencias de autogestión vitales para el emprendedor deportivo. Chen et al. (2023) subrayan el "rol restaurador del viaje y el deporte en la salud mental", sugiriendo que el innovador exitoso es aquel que comprende el equilibrio psicológico como base de la creatividad. La capacidad de gestionar el estrés y fomentar entornos de bienestar dentro de las organizaciones deportivas no es solo una habilidad blanda, sino una competencia estratégica que asegura la longevidad y la frescura de las ideas innovadoras en un mercado altamente demandante.

2.2. Identificación de nichos: Cómo detectar oportunidades en deportes de nicho (pádel, surf, trail running)

Para identificar nichos y detectar oportunidades en deportes emergentes como el pádel, surf y trail running, es necesario aplicar metodologías de segmentación psicográfica y análisis de ecosistemas de servicios. Se derivan visiones de expertos en comportamiento del consumidor y gestión de destinos deportivos, a continuación:

La detección de oportunidades en deportes de nicho comienza con la comprensión de la curiosidad existencial y las motivaciones intrínsecas del deportista. Según Filo, Kunkel y Doyle (2022), la "curiosidad existencial y las motivaciones de viaje" actúan como motores para que los individuos busquen disciplinas que ofrezcan una conexión más profunda con el entorno y el autodescubrimiento. Para el innovador, esto significa que el pádel o el trail running no deben venderse solo como ejercicio físico, sino como espacios de pertenencia y exploración de la identidad personal en comunidades especializadas.

Emprendimiento y Gestión del Turismo Deportivo en la Era Digital

El análisis del comportamiento del consumidor digital es la herramienta técnica para mapear estos nichos en tiempo real. Gretzel (2022) sostiene que el "yo digital visual y el turismo" (aplicable al deporte) permite rastrear cómo los usuarios de nicho, como los surfistas, co-crean la imagen de un destino o producto a través de redes sociales. Detectar oportunidades implica observar las brechas en la narrativa digital; si existe una comunidad activa de trail running pero carece de servicios de recuperación especializados, surge un nicho de mercado latente que espera una oferta técnica a medida.

La especialización en servicios de hospitalidad y gestión es lo que permite monetizar un nicho detectado. Como afirman Kandampully, Bilgihan y Zhang (2023) en su obra sobre "Gestión de Servicios en Hospitalidad y Turismo", la clave está en la creación de ecosistemas de valor donde el deportista encuentre soluciones integrales. Un club de pádel exitoso no solo ofrece canchas, sino que se convierte en un nodo de servicios que incluye nutrición, fisioterapia y eventos de *networking*, moviéndose de un modelo de "producto" a uno de "experiencia total" adaptada al estilo de vida del nicho.

La sostenibilidad y la autenticidad son filtros críticos para validar la viabilidad de un nicho a largo plazo. Rickly y Vidon (2024) destacan en "Autenticidad y Turismo" que los deportes de nicho, especialmente los de naturaleza como el surf y el trail running, dependen de la percepción de respeto al recurso. Una oportunidad detectada solo será rentable si el emprendedor logra demostrar que su innovación no degrada el entorno, alineándose con lo que Fennell (2022) describe como "Ética del Turismo", donde la integridad del ecosistema deportivo es parte esencial de la propuesta de valor.

La integración de tecnologías de automatización y personalización permite escalar la oferta en estos segmentos específicos. Tussyadiah (2024) argumenta que la "automatización y el futuro de la hospitalidad" ofrece a los deportes de nicho la capacidad de gestionar comunidades globales mediante datos. Al utilizar inteligencia artificial para predecir las necesidades de un corredor de montaña o un surfista, el innovador puede detectar micro-oportunidades (como equipamiento personalizado o seguros de aventura bajo demanda), transformando un interés de nicho en un modelo de negocio altamente competitivo y resiliente.

2.3. Modelos de negocio: Del B2C (viajes individuales) al B2B (entrenamiento corporativo)

La transición de modelos de negocio B2C (viajes y experiencias individuales) hacia el B2B (entrenamiento y bienestar corporativo) en el deporte y el turismo exige un cambio estructural en la propuesta de valor.

La migración hacia un modelo B2B en el deporte requiere que la oferta individual se transforme en una solución de gestión de activos humanos. Según Kandampully et al. (2023), la clave de la "gestión de servicios en la hospitalidad y el deporte" para empresas radica en la creación de ecosistemas de bienestar que mejoren la productividad. El innovador debe dejar de vender un "viaje de surf" o un "torneo de pádel" para empezar a vender programas de *teambuilding* y retención de talento, donde el deporte es el vehículo para fortalecer la cultura organizacional y disminuir el ausentismo laboral.

Para que esta transición sea exitosa, la infraestructura debe adaptarse a las demandas de un consumidor corporativo empoderado por la tecnología. Buhalis (2025) sostiene que el "Smart Tourism y el consumidor empoderado" exigen que los servicios B2B sean altamente personalizados y digitales. Un modelo de entrenamiento corporativo eficiente utiliza datos en tiempo real para medir el impacto del ejercicio en el bienestar del empleado, permitiendo a las empresas visualizar el retorno de inversión (ROI) en salud mental y cohesión de equipo, lo que diferencia radicalmente esta oferta del ocio B2C convencional.

La automatización de procesos se convierte en la competencia técnica que permite escalar el modelo hacia el sector empresarial. Tussyadiah (2024) argumenta que la "automatización y el futuro de la hospitalidad" facilita la gestión de grandes grupos corporativos mediante plataformas de autoservicio y seguimiento logístico. En el ámbito del trail running o el entrenamiento funcional para empresas, la capacidad de automatizar inscripciones, seguimientos de salud y reportes de desempeño es lo que permite al emprendedor deportivo competir en el mercado B2B, ofreciendo eficiencia y escalabilidad.

Desde la ética y la sostenibilidad, los modelos B2B deben alinearse con las políticas de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) de las empresas clientes. Como afirma Fennell (2022), la "ética en el turismo y el deporte" es un factor decisivo para el comprador corporativo, quien busca que sus actividades de entrenamiento no solo beneficien a sus empleados, sino que

respeten el entorno local. Una propuesta de valor B2B que ignore la sostenibilidad fallará en atraer a grandes corporaciones que hoy priorizan proveedores con certificaciones éticas y ambientales transparentes.

Integración la salud mental como eje del entrenamiento corporativo es la tendencia que consolida el modelo. Chen et al. (2023) destacan el "rol restaurador del viaje y el deporte" en la psique humana, sugiriendo que las empresas están dispuestas a invertir en experiencias deportivas que ofrezcan una desconexión real del entorno digital. El innovador deportivo que logre estructurar programas de "recuperación mental" mediante el deporte de nicho para ejecutivos encontrará un mercado B2B de alta rentabilidad, transformando la recreación individual en una herramienta estratégica de salud corporativa.

2.4. Barreras de entrada: Análisis de costos operativos y competencia global

Las barreras de entrada en los mercados deportivos modernos están intrínsecamente ligadas a la capacidad de resiliencia y la gestión de la lealtad en entornos de inestabilidad. Según Assaf y Tsionas (2025), la "resiliencia y la lealtad al destino" actúan como un escudo ante la competencia global, sugiriendo que los altos costos operativos iniciales solo se justifican si existe una estrategia para retener al consumidor en periodos de crisis. Para el innovador, la principal barrera no es solo el capital físico, sino la capacidad de absorber fluctuaciones económicas mientras se construye una base de clientes recurrente que resista las ofertas agresivas de mercados internacionales.

La automatización y la digitalización de los procesos se han transformado de ventajas competitivas en barreras de entrada técnicas obligatorias. Tussyadiah (2024) argumenta que la "automatización y el futuro de la hospitalidad" impone una estructura de costos fijos elevada para los nuevos entrantes, quienes deben invertir en tecnología de autoservicio y sistemas de gestión de datos desde el primer día. Esta "barrera tecnológica" impide que pequeños operadores compitan a escala global, ya que la eficiencia operativa necesaria para mantener precios competitivos depende hoy de una infraestructura digital robusta que optimice el gasto en personal y logística.

Asimismo, la percepción de valor y la lealtad del cliente actúan como una barrera psicológica que la competencia global intenta vulnerar mediante la guerra de precios. Stylos (2024), en su meta-análisis sobre "el apego al lugar y la lealtad al destino", sostiene que los nuevos competidores enfrentan el reto de romper los vínculos emocionales preexistentes entre el deportista y sus marcas o destinos habituales. Superar esta barrera requiere una inversión significativa en marketing relacional, ya que el costo de adquisición de un cliente fiel en disciplinas como el trail running o el surf es considerablemente más alto que en mercados genéricos de consumo masivo.

Desde la perspectiva operativa, la complejidad de los servicios y la integración de inteligencia artificial añaden una capa de dificultad en la gestión de costos. Ivanov et al. (2023) destacan que los "robots y las tecnologías de autoservicio en la complejidad del servicio" demandan un personal altamente calificado, lo que incrementa los costos de nómina técnica. La competencia global, al estar más tecnificada, logra economías de escala que los nuevos emprendedores difícilmente alcanzan en sus etapas iniciales, convirtiendo la "complejidad operativa" en una de las barreras de entrada más difíciles de franquear sin un respaldo financiero sólido.

El bienestar psicológico y la calidad de vida percibida por el usuario final se han convertido en el nuevo estándar de competencia internacional. Uysal y Sirgy (2025) afirman que la "psicología de la calidad de vida en el turismo" y el deporte define qué empresas sobreviven a largo plazo. Un innovador que no logre integrar la salud mental y el bienestar integral en su modelo de negocio se enfrentará a una barrera de mercado invisible: el rechazo de un consumidor global que ya no busca solo el servicio, sino la mejora de su calidad de vida. Esta exigencia eleva los estándares operativos y los costos de diseño de producto, obligando a una profesionalización extrema desde el inicio.

2.5. Ética y responsabilidad social: El propósito como motor del emprendimiento moderno

Como bien explica Malagón Canal (2019), la creación de una agencia de viajes especializada en deportes requiere integrar la logística turística con las necesidades del atleta o aficionado, gestionando no solo viajes, sino experiencias vinculadas a una pasión competitiva. En este

Emprendimiento y Gestión del Turismo Deportivo en la Era Digital

sentido, "el modelo de negocio debe centrarse en la propuesta de valor, la cual debe ser diferenciada y enfocada en un nicho de mercado de alto interés como es el deportivo" (Malagón Canal, 2019), lo que permite reducir la competencia con grandes agencias.

Asimismo, la segmentación es clave, ya que el turista deportivo no es homogéneo, sino que se divide entre quienes participan activamente y quienes buscan el espectáculo. Por ello, "identificar las motivaciones intrínsecas del viajero permite diseñar itinerarios que incluyan no solo el evento, sino entrenamientos previos y recuperación poscompetencia" (Malagón Canal, 2019), generando mayor lealtad. Este mercado presenta un crecimiento sostenido, especialmente en disciplinas como ciclismo y atletismo, lo que favorece el desarrollo de agencias boutique.

La calidad del servicio depende de una red de aliados estratégicos que comprendan la dinámica deportiva, desde alojamiento con menús especializados hasta transporte adecuado. A nivel financiero, "la viabilidad financiera de este modelo depende de la capacidad de la agencia para negociar bloques de inscripciones y alojamiento en eventos de alta demanda" (Malagón Canal, 2019). Además, el marketing debe ser relacional, utilizando redes sociales como espacios de asesoría, lo que permite escalar el modelo al integrar tecnología y personalización.

Por otro lado, Cedillo Martínez y Escamilla Rojas (2011) analizan los deportes extremos como motor turístico, destacando su evolución hacia un producto de alta demanda enfocado en la adrenalina y el contacto con la naturaleza. En este contexto, "la correcta integración de un complejo deportivo en el paisaje natural de Tlaxcala permitiría potenciar la economía local sin degradar el medio ambiente" (Cedillo Martínez & Escamilla Rojas, 2011), posicionando la infraestructura como vínculo entre actividad física y sostenibilidad.

El turista de este segmento es más exigente, requiriendo servicios especializados como rescate y guías certificados. Por ello, "un complejo deportivo de esta naturaleza debe contar con áreas polivalentes que permitan la práctica de diversas disciplinas, desde el ciclismo de montaña hasta la escalada" (Cedillo Martínez & Escamilla Rojas, 2011), optimizando además el uso del espacio natural. El caso de San Pablo del Monte muestra su potencial como polo de desarrollo económico y generación de empleo.

Emprendimiento y Gestión del Turismo Deportivo en la Era Digital

Finalmente, el éxito de estos proyectos depende de su capacidad de carga y gestión ambiental, ya que "la sostenibilidad del complejo deportivo depende estrictamente de un plan de manejo ambiental que regule las actividades de alto impacto" (Cedillo Martínez & Escamilla Rojas, 2011). Así, se evidencia que tanto el turismo deportivo como el de aventura pueden consolidarse como modelos sostenibles, competitivos y altamente especializados.



PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y LEAN STARTUP



CAPÍTULO 3

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y LEAN STARTUP

3.1. Metodología Lean en turismo: Validación de productos mínimos viables (MVP) para tours deportivos

La metodología Lean en el turismo deportivo se fundamenta en el ciclo "construir-medir-aprender", donde el Producto Mínimo Viable (MVP) es la herramienta central para probar hipótesis de mercado con el menor esfuerzo posible. Según Kandampully et al. (2023), en la "gestión de servicios en la hospitalidad y el turismo", el MVP no debe ser un producto incompleto, sino una versión funcional que permita capturar el valor esencial percibido por el deportista. Para un tour de trail running o surf, esto implica validar primero la ruta y la logística básica antes de invertir en infraestructuras de lujo o campañas de marketing masivas.

La validación de un MVP en deportes de nicho requiere una observación profunda del comportamiento subconsciente y emocional del usuario. Gursoy et al. (2022) sostienen que el "impacto en el comportamiento del turista desde una perspectiva subconsciente" debe ser monitoreado durante las fases de prueba iniciales. El innovador debe medir no solo la satisfacción declarada, sino las reacciones instintivas del deportista ante la dificultad de un sendero o la calidad de una ola, utilizando estos datos para pivotar o perseverar en la propuesta de valor original del tour.

La tecnología de automatización juega un papel estratégico en la fase de medición del Lean Startup. Tussyadiah (2024) argumenta que la "automatización y el futuro de la hospitalidad" permite recolectar datos de uso y *feedback* de manera sistemática y económica. Al integrar sistemas de reserva simplificados o aplicaciones de seguimiento de actividad en el MVP, el emprendedor puede obtener métricas precisas sobre la tasa de abandono o el compromiso del cliente, validando la viabilidad operativa del tour deportivo sin necesidad de una intervención manual constante.

El análisis de la lealtad y la resiliencia durante la validación es lo que determina si un producto deportivo tiene futuro en un mercado inestable. Según Assaf y Tsionas (2025), la "resiliencia y la lealtad al destino" son indicadores que deben buscarse incluso en las etapas más tempranas de un MVP. Si un grupo pequeño de usuarios iniciales (los *early adopters*) muestra

una intención de repetición de compra a pesar de las limitaciones del producto mínimo, se ha validado una necesidad real de mercado que justifica el escalamiento del tour.

La autenticidad percibida actúa como el factor de validación cualitativa más potente para los deportes de nicho. Rickly y Vidon (2024) destacan que la "autenticidad en la experiencia turística" es lo que el consumidor valida por encima de la perfección técnica. Un MVP para un tour de surf que priorice el contacto genuino con la comunidad local y el respeto al mar será validado positivamente, aunque el transporte sea rústico, confirmando que la esencia del producto está alineada con las expectativas éticas y emocionales del nicho.

La gestión de costos operativos durante la fase Lean es vital para evitar el agotamiento prematuro de los recursos. Ivanov et al. (2023) señalan que el uso de "tecnologías de autoservicio y simplicidad" ayuda a mantener la estructura de costos baja durante el testeo del MVP. En lugar de contratar grandes equipos de guías, un tour deportivo puede validar su concepto mediante una ruta autoguiada apoyada en herramientas digitales, permitiendo al innovador aprender sobre la demanda real antes de comprometer capital en personal fijo y logística compleja.

En conclusión, validar un MVP para tours deportivos bajo la metodología Lean es un ejercicio de agilidad y rigor analítico. Al integrar las perspectivas de Kandampully, Tussyadiah y Assaf, se comprende que el éxito no reside en el lanzamiento de un producto perfecto, sino en la capacidad de recolectar datos que confirmen la lealtad y la autenticidad. El objetivo final de esta metodología es asegurar que el tour deportivo final sea no solo rentable, sino un catalizador de bienestar y calidad de vida para el usuario moderno, minimizando el riesgo de fracaso en la competencia global.

3.2. Análisis PESTEL y FODA: Evaluación del entorno macroeconómico actual

El análisis de la viabilidad de nuevos proyectos en el sector del deporte y el turismo exige un escrutinio riguroso del entorno macroeconómico y estratégico. A continuación, una evaluación integrada mediante las herramientas PESTEL y FODA, fundamentada en las perspectivas de investigadores contemporáneos que analizan la estabilidad y las tendencias globales del mercado. El entorno político y legal (P-L) del emprendimiento deportivo actual está marcado por una creciente demanda de marcos regulatorios que garanticen la seguridad y la

Emprendimiento y Gestión del Turismo Deportivo en la Era Digital

ética. Según Ruperti-León et al. (2022), la gestión de destinos y servicios debe alinearse con "reflexiones constitucionales y legislativas" que protejan tanto al inversor como al patrimonio natural. Esta base legal constituye una fortaleza en el análisis FODA para aquellos países que ofrecen seguridad jurídica, pero se convierte en una amenaza externa si la inestabilidad política compromete la continuidad de las políticas de fomento al turismo y al deporte.

En el ámbito económico (E), la estructura del consumo ha sufrido una transformación profunda hacia la selectividad y la eficiencia. Castiblanco-Moreno (2024) argumenta que el análisis de la "estructura del gasto familiar y el consumo" permite identificar que el turista e innovador deportivo hoy prioriza inversiones que garanticen un retorno en bienestar.

Este factor económico es una oportunidad clave para el desarrollo de nichos (FODA), siempre que el modelo de negocio sea capaz de absorber la inflación operativa y ofrecer precios competitivos frente a una competencia global que lucha por captar el excedente de ingresos de los hogares. El componente social (S) del PESTEL revela un cambio en la psicología del consumidor hacia la búsqueda de resiliencia y salud mental. Uysal y Sirgy (2025) sostienen que la "psicología de la calidad de vida" es ahora el principal impulsor de la demanda en el ocio deportivo. Esta tendencia representa una fortaleza interna para las empresas que nacen con un propósito claro, pero una debilidad para los modelos tradicionales que no logran conectar emocionalmente con un usuario que busca experiencias transformadoras y seguras tras periodos de inestabilidad global.

Tecnológicamente (T), la barrera entre lo físico y lo digital se ha disuelto, creando una oportunidad disruptiva. Dwivedi et al. (2023) destacan que las "perspectivas multidisciplinares sobre la IA generativa y los medios sociales" están redefiniendo cómo se comercializan los deportes de nicho. La capacidad de utilizar algoritmos para personalizar entrenamientos o rutas de trail running es una fortaleza estratégica, pero la dependencia tecnológica y las brechas digitales en ciertas regiones actúan como amenazas constantes que deben ser monitoreadas en el análisis del entorno macro.

El factor ecológico (E) domina la agenda global, obligando a una transición hacia la sostenibilidad radical. Morera-Beita et al. (2021) enfatizan que la "sostenibilidad y gestión de destinos" no son solo requisitos éticos, sino variables de supervivencia económica. En el FODA,

la ubicación en entornos naturales conservados es una oportunidad de oro, pero el cambio climático y la degradación de los ecosistemas (como playas para el surf o montañas para el trail) son amenazas críticas que pueden invalidar un modelo de negocio en el corto plazo si no se integran medidas de mitigación.

En conclusión, el cruce entre PESTEL y FODA bajo una óptica científica permite entender que el éxito del innovador deportivo depende de su capacidad de lectura del entorno. Mientras Ruperti-León (2022) y Castiblanco-Moreno (2024) aportan la base legal y económica, autores como Uysal (2025) y Dwivedi (2023) subrayan que la competitividad se juega en el bienestar humano y la vanguardia tecnológica. El emprendedor moderno debe ver estas variables no como obstáculos, sino como los parámetros técnicos para diseñar servicios que sean resilientes, sostenibles y altamente atractivos para un mercado global en constante reconfiguración.

3.3. Diseño de la propuesta de valor: ¿Qué nos diferencia en un mercado saturado?

Para diseñar una propuesta de valor disruptiva en un mercado deportivo y turístico saturado, es necesario alejarse de los modelos convencionales y centrarse en la arquitectura de la influencia, la justicia de precios y la personalización algorítmica.

La diferenciación en mercados saturados comienza con la comprensión de la autonomía del consumidor frente a los algoritmos de recomendación. Según Kozinets (2022), la "influencia algorítmica y la autonomía del consumidor" sugieren que el innovador debe diseñar propuestas que devuelvan al usuario el control de su experiencia. En lugar de ofrecer paquetes estandarizados, la propuesta de valor debe basarse en sistemas de "curaduría humana" que desafíen las sugerencias predecibles de las plataformas de masas, captando a un cliente que busca autenticidad fuera del radar algorítmico convencional.

Un factor crítico de diferenciación es la percepción de equidad en la estructura de costos. Orozco-Quintero y Valencia (2026) sostienen que la "percepción de justicia en precios y lealtad del turista" es el determinante real de la retención en mercados competitivos. Una propuesta de valor ganadora no compite por el precio más bajo, sino por la transparencia absoluta en cómo ese precio se traduce en valor social y técnico. El consumidor de nicho (pádel, surf o trail) está

dispuesto a pagar una prima si percibe que la fijación de precios es justa y beneficia directamente la calidad de la experiencia.

La integración de la inteligencia artificial generativa permite una personalización que antes era inviable económicamente. Pizam et al. (2024) argumentan que la "personalidad y el comportamiento en redes sociales" deben ser los insumos para diseñar servicios deportivos "hiper-personalizados". La diferencia radica en utilizar el rastro digital del usuario para predecir no solo qué deporte quiere practicar, sino bajo qué condiciones de intensidad, clima y entorno social se siente más realizado, transformando el servicio en una extensión de su propia identidad.

Asimismo, la propuesta de valor debe abordar el escepticismo del consumidor moderno ante las promesas de sostenibilidad superficial. Babine et al. (2023) identifican que el "escepticismo del consumidor y el efecto greenwashing" son barreras que solo se superan con una responsabilidad social radicalmente transparente. La diferenciación real proviene de marcas que pueden auditar y demostrar su impacto positivo en tiempo real, convirtiendo la ética operativa en una característica tangible del producto y no en un simple eslogan publicitario.

La dimensión psicológica del bienestar espiritual se presenta como un océano azul para la innovación deportiva. Según Praveen et al. (2023), el "turismo transformador y el crecimiento espiritual" son motivaciones que los mercados saturados suelen ignorar por centrarse en el rendimiento físico. Una propuesta de valor que integre la meditación, el silencio o el crecimiento introspectivo dentro de un tour de trail running o surf se diferencia automáticamente al atender una necesidad humana profunda que el fitness tradicional ha dejado desatendida.

El diseño del "yo visual digital" es el motor que impulsa la recomendación orgánica en la economía de la atención. Djafarova (2023) destaca que el "marketing de influencers y las actitudes de los turistas" han cambiado la forma en que se valida la calidad. La propuesta de valor debe incluir elementos estéticos y narrativos que faciliten al usuario la creación de contenido con significado, permitiendo que su propia experiencia deportiva sea el vehículo de comunicación de la marca, lo que reduce la dependencia de la publicidad pagada y aumenta la autoridad del nicho.

Es decir, diferenciarse en un mercado saturado requiere una amalgama de justicia económica, personalización técnica y profundidad psicológica. Al aplicar las visiones de Kozinets, Orozco-Quintero y Praveen, se comprende que la ventaja competitiva no reside en el volumen,

sino en la capacidad de ser un aliado ético y transformador para el cliente. La propuesta de valor definitiva es aquella que, además de ofrecer un servicio deportivo de excelencia, respeta la autonomía del individuo y contribuye activamente a su bienestar integral en un mundo hiperconectado y complejo.

3.4. Estructura de costos y flujos de ingresos: Diversificación para evitar la estacionalidad

Para garantizar la viabilidad financiera de un emprendimiento en deportes de nicho, la estructura de costos debe ser lo suficientemente flexible para absorber la estacionalidad, mientras que los flujos de ingresos deben diversificarse hacia modelos híbridos. La gestión de la estacionalidad comienza con una reconfiguración de la estructura de costos fijos hacia variables a través de la economía colaborativa. Según Belk y Humayun (2022), el auge del "metaverso y el comportamiento del consumidor" ofrece una oportunidad para digitalizar activos. Para un tour de surf o trail running, esto significa que los costos de infraestructura física pueden reducirse mediante experiencias virtuales o entrenamientos remotos durante la temporada baja, manteniendo la presencia de marca sin incurrir en los gastos operativos de mantener instalaciones físicas subutilizadas.

La diversificación de ingresos debe basarse en la creación de "comunidades de marca" que generen flujos constantes mediante suscripciones. Beugelsdijk et al. (2023) sostienen que la "distancia cultural y la mentalidad del turista" influyen en la lealtad a largo plazo. Al implementar un modelo de membresía anual que ofrezca contenido exclusivo, seguros deportivos especializados o acceso a eventos privados fuera de temporada, el innovador transforma un ingreso transaccional estacional en un flujo de caja recurrente y predecible que estabiliza el balance financiero anual.

Asimismo, el aprovechamiento de los servicios ecosistémicos permite abrir nuevas líneas de ingresos vinculadas a la conservación y la educación. Everard et al. (2020) destacan la "importancia de los servicios ecosistémicos en el turismo costero", sugiriendo que el surf o el trail running pueden diversificar sus ingresos mediante programas de monitoreo ambiental financiados por ONGs o empresas B2B. Esto convierte al guía deportivo en un técnico ambiental

Emprendimiento y Gestión del Turismo Deportivo en la Era Digital

durante los meses de baja afluencia, diversificando la fuente de ingresos sin abandonar el territorio operativo.

La estructura de costos también se beneficia de la integración de principios de operaciones sostenibles que reducen el desperdicio de recursos. Legrand et al. (2022), en su obra sobre "Sostenibilidad en la industria de la hospitalidad", argumentan que la eficiencia energética y la gestión circular de equipos deportivos no solo son éticas, sino que reducen significativamente el OPEX (gasto operativo). Al disminuir los costos de mantenimiento y energía, la empresa aumenta su margen de maniobra financiero para sobrevivir los meses donde el flujo de caja es menor debido a factores climáticos.

Para maximizar los flujos de ingresos, el innovador debe explorar la intersección entre el deporte y la salud restaurativa. Mody et al. (2022) proponen que el "hotel (o centro deportivo) como lugar de sanación" permite atraer nichos de alto poder adquisitivo interesados en la recuperación física y mental. Al comercializar retiros de "bienestar profundo" que no dependan exclusivamente de las condiciones climáticas para la práctica deportiva extrema, se captura un segmento de mercado que busca confort y restauración, equilibrando la demanda durante todo el año.

La tecnología de datos permite una discriminación de precios dinámica que optimiza los ingresos en función de la demanda elástica. Zheng (2022) analiza cómo el "miedo y el comportamiento de viaje" afectan las decisiones de compra; el innovador puede utilizar modelos predictivos para ofrecer descuentos agresivos en servicios complementarios (fotografía deportiva, masajes, equipo) durante la temporada baja, incentivando el gasto por cliente y manteniendo operativos los flujos de ingresos mínimos necesarios para cubrir la estructura de costos críticos.

En conclusión, evitar la estacionalidad requiere una mentalidad de "empresa plataforma" donde los ingresos no dependan solo de la actividad física presencial. Al integrar las visiones de Belk, Everard y Mody, se comprende que la estabilidad financiera reside en la capacidad de monetizar el conocimiento, la conservación y el bienestar integral. Una estructura de costos eficiente, apoyada en la circularidad y la digitalización, junto con ingresos diversificados en

membresías y servicios B2B, garantiza que el emprendimiento deportivo sea resiliente ante los ciclos climáticos y las fluctuaciones del mercado global.

3.5. Escalabilidad: Estrategias para pasar de un emprendimiento local a uno internacional

La escalabilidad internacional comienza con una gestión impecable de los datos y la confianza del usuario. Según Acquisti et al. (2023), el "comportamiento humano y la privacidad en la era de la información" son determinantes para la expansión. Un emprendimiento deportivo que pretenda operar en múltiples fronteras debe diseñar una infraestructura de datos que respete las diversas regulaciones de privacidad (como el GDPR en Europa o leyes locales en América). La confianza digital se convierte en el activo que permite escalar el modelo sin fricciones legales, facilitando la captura de usuarios internacionales de nicho de forma ética y segura.

La transición hacia mercados extranjeros exige comprender las motivaciones profundas del gasto familiar en diferentes contextos. Gómez-Cano y Alzate (2023) analizan el "comportamiento del consumidor y las realidades del gasto post-pandemia", sugiriendo que la escalabilidad depende de la capacidad de adaptar el servicio a la capacidad adquisitiva y prioridades de cada región. Lo que funciona como un tour de trail running premium en un mercado local puede necesitar una reconfiguración hacia un modelo de "bajo costo eficiente" o "lujo experiencial" para penetrar en mercados con diferentes dinámicas de consumo deportivo.

La estandarización operativa a través de la inteligencia artificial generativa es el motor que permite el crecimiento exponencial. Dwivedi et al. (2023) destacan cómo la "IA generativa en medios sociales" permite a las pequeñas empresas crear campañas de marketing multilingües e hiper-personalizadas a un costo mínimo. Para el innovador deportivo, esto significa que la atención al cliente y la comercialización pueden automatizarse con un alto grado de naturalidad, eliminando la barrera del idioma y permitiendo que un equipo local pequeño gestione una comunidad global de deportistas de nicho.

La especialización en gastronomía y servicios complementarios actúa como un diferenciador cultural que facilita la inserción en mercados internacionales competitivos. Hernández-Mogollón et al. (2022) subrayan que el "turismo gastronómico y el comportamiento

Emprendimiento y Gestión del Turismo Deportivo en la Era Digital

del gasto" son ejes estratégicos para elevar el valor del producto deportivo. Al integrar experiencias culinarias locales de alta calidad en un tour de surf o pádel, el emprendimiento local se transforma en un producto de exportación cultural, atrayendo a un segmento internacional que busca una inmersión completa más allá de la práctica deportiva pura.

Para evitar el fracaso en la internacionalización, es vital comprender los hábitos de consumo que persisten tras crisis globales. Sheth (2022) reflexiona sobre el "impacto del Covid-19 en el comportamiento del consumidor" y si los viejos hábitos regresarán. La escalabilidad exitosa requiere identificar cuáles tendencias son permanentes (como el deseo de espacios abiertos y grupos pequeños) para diseñar servicios que sean resilientes a largo plazo. Un modelo de negocio que capitalice estas "necesidades estructurales" de salud y libertad tendrá una transición más fluida hacia mercados globales hambrientos de experiencias seguras y auténticas.

La escalabilidad requiere una mentalidad de aprendizaje continuo sobre el comportamiento del consumidor a gran escala. Según Hoyer et al. (2022), en su tratado sobre "Comportamiento del Consumidor", la clave para pasar de lo local a lo global es la capacidad de segmentar basándose en beneficios buscados y no solo en demografía. Al identificar que un surfista en Noruega y uno en Ecuador comparten valores psicográficos similares, el emprendedor puede crear una "comunidad global de valores" que trascienda las fronteras geográficas, permitiendo que la marca crezca orgánicamente en diversos territorios.

En conclusión, internacionalizar un emprendimiento deportivo es un proceso de "glocalización": pensar globalmente pero operar con precisión local. Al integrar las visiones de Acquisti, Sheth y Hoyer, se entiende que la escalabilidad es el resultado de una tecnología bien aplicada, una ética de datos sólida y una profunda empatía con el nuevo consumidor global. El éxito no reside en replicar exactamente lo local en el exterior, sino en extraer la esencia del propósito del negocio y vestirla con las herramientas digitales y culturales que exige el mercado internacional contemporáneo.



MARKETING DIGITAL

MARKETING DIGITAL Y BRANDING EXPERIENCIAL



CAPÍTULO 4

MARKETING DIGITAL Y BRANDING EXPERIENCIAL

4.1. Posicionamiento SEO/SEM: Estrategias para captar al turista en la fase de inspiración

Para captar al turista en la fase de inspiración, las estrategias de SEO y SEM deben evolucionar desde la simple venta de servicios hacia la creación de una narrativa visual y experiencial que resuene con el subconsciente del viajero. La fase de inspiración es el momento en que el turista aún no ha decidido un destino, sino que busca satisfacer una necesidad emocional. Según Schiffman y Wisenblit (2023), en su análisis sobre el "comportamiento del consumidor", la clave reside en el uso de estímulos visuales y semánticos que activen el reconocimiento de una carencia. Para el innovador deportivo, el SEO no debe centrarse en palabras clave transaccionales como "comprar tour de surf", sino en términos inspiracionales como "descubrir la libertad en el océano" o "desafío personal en la montaña", alineándose con los deseos de autorrealización del usuario.

El posicionamiento orgánico (SEO) moderno depende de la capacidad de generar contenido que responda a la intención de búsqueda informativa y lúdica. Alonso Rivas (1997), un pionero en el "comportamiento del consumidor", sostiene que la información debe presentarse de forma que facilite la comparación y el aprendizaje. En la fase de inspiración, las guías de estilo de vida, los reportajes sobre la cultura del pádel o los blogs de consejos para corredores de trail actúan como imanes de tráfico que posicionan a la marca como una autoridad técnica y emocional antes de que el usuario llegue a la fase de reserva.

En el ámbito del SEM (marketing en buscadores), la estrategia debe priorizar el impacto visual y la segmentación por intereses en lugar de solo por palabras clave. Pearce (2021) destaca que el "comportamiento del turista" en la fase inicial es altamente receptivo a imágenes de alta calidad que proyecten un ideal de bienestar. Las campañas de pago deben utilizar formatos visuales enriquecidos y anuncios nativos que aparezcan en blogs de nicho y redes sociales, capturando la atención del usuario mientras este se encuentra en un estado de "navegación de ensueño".

La sostenibilidad y el compromiso ético se han convertido en variables de búsqueda críticas que el SEO debe capitalizar. Sánchez-Cevallos et al. (2021) analizan las "motivaciones para

Emprendimiento y Gestión del Turismo Deportivo en la Era Digital

el turismo interno" y demuestran que el interés por la naturaleza y la seguridad es ahora una tendencia dominante. Integrar estas palabras clave ("turismo sostenible", "experiencias seguras", "deporte responsable") en la arquitectura del sitio web permite que el buscador clasifique el contenido como relevante para un segmento de turistas conscientes que filtran sus opciones basándose en valores éticos desde la primera búsqueda.

La inteligencia artificial y el procesamiento de lenguaje natural (NLP) permiten ahora que el SEO se adapte a las consultas de voz y búsquedas conversacionales. Según Ivanov et al. (2023), la "complejidad del servicio y las tecnologías de autoservicio" obligan a las empresas a optimizar su contenido para preguntas complejas del tipo: "¿dónde es el mejor lugar para aprender surf en invierno con baja afluencia?". Responder a estas consultas específicas con contenido estructurado (FAQs o snippets) garantiza un posicionamiento privilegiado en la fase donde el turista explora posibilidades técnicas y logísticas.

El éxito en la fase de inspiración depende de la coherencia entre el anuncio (SEM) y la experiencia de aterrizaje (SEO). Orgaz-Agüera et al. (2021) enfatizan que la "influencia de las redes sociales y el entorno digital" es determinante para que el interés inicial se convierta en una acción futura. Si un anuncio atrae al turista por su promesa de aventura, la página de destino debe ofrecer una narrativa envolvente, testimonios auténticos y una carga visual potente que consolide la inspiración, evitando a toda costa un lenguaje de venta agresivo que rompa el estado psicológico de exploración.

Captar al turista en la fase de inspiración requiere una simbiosis entre la psicología del consumidor y la técnica algorítmica. Al integrar las visiones de Schiffman, Pearce y Orgaz-Agüera, se comprende que el SEO y el SEM no son herramientas aisladas, sino los canales para contar una historia que el viajero desea vivir. El innovador que logre posicionarse como la respuesta a un anhelo emocional antes que, a una necesidad de transporte o alojamiento, dominará el mercado de nicho mediante una autoridad construida desde la confianza y la inspiración genuina.

4.2. Gestión de comunidades: El rol de las redes sociales (Strava, Instagram, TikTok) en el engagement

La gestión de comunidades en el ámbito deportivo ha evolucionado de una comunicación unidireccional a la creación de ecosistemas de alta fidelidad donde el engagement se fundamenta en la co-creación de valor y la validación social. Se propone el análisis del rol de plataformas como Strava, Instagram y TikTok en la construcción de estas comunidades bajo una perspectiva científica contemporánea.

El éxito de una comunidad deportiva en redes sociales radica en la capacidad de las plataformas para actuar como extensiones del "yo visual digital". Según Gretzel (2022), el "yo digital visual" permite que el deportista de nicho —sea surfista o corredor— proyecte su identidad y logros, generando un sentido de pertenencia. Para el gestor de comunidades, esto implica que el contenido no debe centrarse solo en la marca, sino en proporcionar las herramientas visuales y narrativas para que los miembros de la comunidad puedan contar sus propias historias de superación.

Plataformas especializadas como Strava introducen una dimensión de "gamificación social" que es crítica para el compromiso a largo plazo. Filo et al. (2022) destacan que la "curiosidad existencial y las motivaciones de viaje" se ven potenciadas cuando el deportista puede comparar su rendimiento y explorar nuevas rutas. Strava no funciona solo como un rastreador GPS, sino como un foro de validación técnica donde el reconocimiento entre pares (*kudos*) fortalece el vínculo emocional con la disciplina y, por extensión, con las marcas que facilitan dichas experiencias.

Por otro lado, Instagram y TikTok desempeñan un papel fundamental en la fase de descubrimiento y en la construcción de la autoridad de marca a través del entretenimiento. Djafarova (2023) sostiene que las "actitudes de los usuarios y el marketing de influencers" son determinantes para moldear las aspiraciones de la comunidad. Mientras Instagram consolida la estética y el estilo de vida del deporte de nicho, TikTok permite una comunicación más cruda y educativa, donde los tutoriales rápidos y los desafíos virales reducen la barrera de entrada para nuevos entusiastas.

Emprendimiento y Gestión del Turismo Deportivo en la Era Digital

La autenticidad es el filtro que separa a una comunidad vibrante de una cuenta de red social estática. Según Rickly y Vidon (2024), la "autenticidad en la experiencia" debe reflejarse en cada interacción digital. Las comunidades modernas rechazan el contenido excesivamente producido; en su lugar, valoran la transparencia y la vulnerabilidad. Un gestor de comunidades efectivo utiliza estas plataformas para mostrar el "detrás de escena" de los tours deportivos, abordando incluso los desafíos y fracasos, lo que humaniza la marca y profundiza la lealtad del seguidor.

La integración de la inteligencia artificial en la gestión de estas redes permite una personalización que escala la intimidad de la comunidad. Dwivedi et al. (2023) analizan cómo la "IA generativa y los medios sociales" facilitan respuestas rápidas y contenido adaptado a los micro-segmentos dentro de una comunidad. Esto permite que un club de trail running pueda ofrecer consejos específicos basados en el clima o el terreno a través de bots o contenido automatizado, asegurando que cada miembro sienta que la marca entiende sus necesidades individuales.

Asimismo, la gestión de comunidades debe considerar el impacto psicológico del bienestar y la calidad de vida. Uysal y Sirgy (2025) argumentan que la "psicología de la calidad de vida" es el fin último de la participación en estas redes. El rol del gestor es moderar un espacio seguro donde el deporte sea un vehículo para la salud mental. Fomentar conversaciones sobre el equilibrio entre el entrenamiento y la vida personal, o sobre la sostenibilidad ambiental de los lugares donde se practica deporte, posiciona a la comunidad como un agente de cambio social positivo.

Strava, Instagram y TikTok no son solo canales de difusión, sino los cimientos de una infraestructura social donde el deportista busca validación, educación y conexión. Al integrar las perspectivas de Gretzel, Djafarova y Uysal, se comprende que el engagement real no se mide solo en *likes*, sino en la profundidad de la conexión humana y el impacto en el bienestar de los miembros. La gestión de comunidades exitosa es aquella que logra transformar un seguidor digital en un embajador de marca que vive y comparte el propósito del emprendimiento en su realidad cotidiana.

4.3. Branding deportivo: Construcción de una identidad visual y emocional sólida

La construcción de un branding deportivo sólido trasciende la mera creación de un logotipo; se trata de la arquitectura de un ecosistema simbólico que fusiona la identidad visual con una narrativa emocional profunda. En un mercado saturado, la marca debe actuar como un faro de identidad para el atleta, proporcionando no solo un servicio, sino un sentido de pertenencia y propósito.

La identidad visual es el primer punto de contacto y debe comunicar los valores intrínsecos de la disciplina. Según Alonso Rivas (1997), en su análisis sobre el "comportamiento del consumidor", los elementos simbólicos de una marca deben facilitar el reconocimiento y la asociación inmediata con beneficios específicos. Para un nicho como el trail running o el surf, la paleta de colores y la tipografía no solo deben ser estéticas, sino evocar la rudeza de la montaña o la fluidez del océano, estableciendo una promesa visual de la experiencia que está por venir.

Sin embargo, la solidez de una marca deportiva reside en su capacidad para proyectar el "yo digital" del usuario. Gretzel (2022) sostiene que el "yo digital visual" es el motor de la validación moderna. El branding debe ser diseñado para ser "compañero"; es decir, que el uso de la marca por parte del deportista en sus redes sociales refuerce su propia identidad personal. Una identidad visual exitosa es aquella que el atleta luce con orgullo en su equipamiento, convirtiéndose en un embajador orgánico de la narrativa de la empresa.

La conexión emocional se construye a través de la autenticidad y la transparencia de los valores de la marca. Rickly y Vidon (2024) destacan que la "autenticidad en la experiencia" es lo que genera una lealtad inquebrantable. El branding deportivo debe narrar una historia honesta sobre el origen, los desafíos y el propósito del emprendimiento. Cuando el deportista percibe que la marca comparte sus mismos principios éticos y pasiones, la relación deja de ser transaccional para convertirse en una conexión emocional de largo plazo.

Asimismo, el branding debe abordar las motivaciones subconscientes de seguridad y superación. Gursoy et al. (2022) argumentan que el "impacto en el comportamiento desde una perspectiva subconsciente" es crítico tras periodos de crisis global. Una identidad de marca que transmita solidez, cuidado y protección permite que el deportista se entregue a la actividad con confianza. El diseño de la marca debe incluir elementos que comuniquen profesionalismo y

seguridad técnica, mitigando los miedos inherentes a los deportes de aventura o de alta intensidad.

La sostenibilidad se ha integrado como un componente estético y ético indispensable en el branding moderno. Según Sánchez-Cevallos et al. (2021), las "motivaciones para el turismo y el deporte" están hoy intrínsecamente ligadas al respeto por el entorno. Una marca que no refleje visual y narrativamente su compromiso con la conservación corre el riesgo de ser percibida como obsoleta. El uso de materiales sostenibles en el branding físico y la promoción de prácticas responsables en el digital son hoy pilares de una identidad de marca coherente y resiliente.

La tecnología y la personalización permiten que el branding sea dinámico y adaptativo. Dwivedi et al. (2023) analizan cómo la "IA generativa y los medios sociales" permiten crear variaciones de la identidad visual que resuenen con micro-segmentos específicos. El branding deportivo ya no es estático; puede adaptar su tono y estética para hablarle de forma diferente a un corredor novato que, a un atleta de élite, manteniendo siempre el núcleo de la identidad (su "brand soul") intacto pero relevante para cada interlocutor.

El posicionamiento emocional de la marca también debe considerar el bienestar integral y la salud mental del deportista. Uysal y Sirgy (2025) enfatizan que la "psicología de la calidad de vida" es el nuevo estándar de valor. El branding no debe solo exaltar la victoria o el rendimiento extremo, sino también el descanso, la recuperación y la salud mental. Una marca que acompaña al atleta en su vulnerabilidad y en su proceso de recuperación proyecta una identidad más humana y empática, ganando un espacio privilegiado en el corazón del consumidor.

La coherencia entre la promesa de marca y la entrega del servicio es lo que valida el branding en la realidad. Pearce (2021) señala que el "comportamiento del turista deportivo" es altamente sensible a las discrepancias entre la imagen proyectada y la experiencia vivida. Un branding excelente que no se refleje en la calidad del tour, del entrenamiento o del equipamiento, destruye la confianza rápidamente. La identidad visual debe ser un reflejo exacto de la excelencia operativa y técnica de la organización.

La construcción de una identidad sólida requiere un enfoque en la comunidad y la co-creación. Pizam et al. (2024) destacan que la "personalidad y el comportamiento social" deben ser parte del ADN de la marca. El branding debe dejar espacio para que la comunidad intervenga

y se apropie de los símbolos de la empresa. Permitir que los usuarios participen en el diseño de productos o en la elección de nuevas rutas deportivas fortalece el sentido de pertenencia y convierte a la marca en un ente vivo, evolucionando junto con su comunidad.

El branding deportivo es una disciplina multidimensional que equilibra la estética visual con la profundidad psicológica. Al integrar las visiones de especialistas como Gretzel, Rickly y Uysal, comprendemos que una marca sólida es aquella que actúa como un catalizador de identidad y bienestar. El éxito del branding reside en su capacidad para ser un espejo de las aspiraciones del deportista, proporcionando un marco simbólico donde el esfuerzo físico encuentra un significado emocional y social trascendente.

4.4. Marketing de influencia: Colaboración con atletas y creadores de contenido

El marketing de influencia en el sector deportivo ha dejado de ser una simple transacción publicitaria para convertirse en una estrategia de transferencia de autoridad y valores. Para que una colaboración con atletas y creadores sea efectiva, la marca debe buscar una alineación psicográfica que trascienda el número de seguidores. A continuación, presento un análisis en siete párrafos fundamentado en autores especializados en comportamiento digital y marketing relacional.

El éxito de una colaboración con atletas radica en la coherencia entre la identidad del creador y la narrativa de la marca. Según Djafarova (2023), las "actitudes de los usuarios hacia el marketing de influencers" están condicionadas por la autenticidad percibida; si el atleta no utiliza realmente el equipo o no practica la disciplina con la pasión que proyecta, el seguidor detecta la falta de honestidad, lo que genera un impacto negativo en la reputación de la empresa. El innovador deportivo debe seleccionar perfiles que personifiquen el propósito de la organización, asegurando que la influencia sea un reflejo de un estilo de vida real.

La micro-influencia se consolida como la estrategia más rentable para los deportes de nicho. Hoyer et al. (2022), en su tratado sobre "Comportamiento del Consumidor", sugieren que los grupos de referencia pequeños poseen una mayor capacidad de persuasión debido a su cercanía y especialización técnica. Un corredor de trail running con 5,000 seguidores apasionados puede generar un volumen de conversiones y un *engagement* cualitativo muy superior al de una

celebridad masiva, ya que su audiencia lo percibe como un par experto cuya recomendación tiene un valor técnico genuino.

La co-creación de contenido es el motor que impulsa la relevancia en plataformas dinámicas como TikTok e Instagram. Dwivedi et al. (2023) analizan cómo la "IA generativa y los medios sociales" están permitiendo a los creadores producir contenido hiper-personalizado que resuena con los algoritmos. El marketing de influencia moderno no consiste en entregar un guion al atleta, sino en darle la libertad creativa para integrar el servicio deportivo en su propia narrativa visual, permitiendo que la marca se beneficie de la creatividad y el lenguaje nativo del creador de contenido.

La dimensión ética de la influencia deportiva debe abordar la transparencia y el impacto social. Babine et al. (2023) subrayan que el "escepticismo del consumidor" aumenta cuando las colaboraciones ocultan intereses comerciales o promueven un consumo insostenible. Una estrategia de influencia responsable implica que el atleta comunique abiertamente el patrocinio y, preferiblemente, se involucre en acciones de responsabilidad social corporativa de la marca, como limpiezas de playas en el caso del surf o reforestación en el trail running, validando el propósito ético de la unión.

El uso de datos y analítica avanzada permite medir el retorno de la influencia más allá de las métricas de vanidad. Kandampully et al. (2023) sostienen que la "gestión de servicios" debe integrar indicadores de lealtad y calidad percibida. Al utilizar códigos de descuento personalizados o enlaces de seguimiento, la marca puede evaluar qué atletas están impulsando no solo ventas, sino una comunidad de calidad que se mantenga leal fuera de los periodos de campaña, permitiendo optimizar el presupuesto hacia aquellos perfiles que realmente actúan como nodos de confianza.

La psicología del bienestar se presenta como una nueva frontera en el contenido de influencia. Uysal y Sirgy (2025) destacan que la "psicología de la calidad de vida" es lo que el consumidor busca hoy en el entorno digital. Los atletas que comparten no solo sus victorias, sino su proceso de recuperación, sus rutinas de salud mental y su equilibrio vida-deporte, generan una conexión humana más profunda. Las marcas deportivas que apoyan estos relatos de

bienestar integral logran un posicionamiento emocional que las distingue de competidores centrados únicamente en el rendimiento físico.

El marketing de influencia en el deporte es un ejercicio de arquitectura social y confianza. Al integrar las perspectivas de Djafarova, Hoyer y Uysal, se comprende que la colaboración efectiva con atletas requiere un equilibrio entre la libertad creativa, la precisión técnica y el compromiso ético. El innovador que logre construir una red de creadores alineados con sus valores no solo ganará visibilidad, sino que consolidará una comunidad de nicho resiliente donde la marca es percibida como un facilitador esencial para la identidad y el bienestar del deportista moderno.

4.5. Automatización del marketing: Uso de CRM para personalizar la experiencia del cliente

La automatización del marketing, articulada mediante sistemas de Gestión de Relaciones con el Cliente (CRM), ha evolucionado desde una herramienta enfocada en la eficiencia operativa hacia un componente estratégico clave en la personalización avanzada dentro del ámbito deportivo. En nichos especializados como el pádel o el trail running, el CRM no solo organiza información, sino que permite convertir datos dispersos en una narrativa coherente de acompañamiento continuo. De esta manera, el innovador puede construir relaciones más profundas y sostenibles con el deportista, integrando tecnología, servicio y experiencia en un mismo ecosistema.

La personalización comienza con una captura inteligente de datos que permita comprender el ciclo de vida del usuario deportivo. Según Kandampully et al. (2023), la "gestión de servicios en hospitalidad y turismo" debe evolucionar hacia sistemas capaces de anticiparse a las necesidades del cliente antes de que este las exprese. En este contexto, un CRM bien implementado no se limita a registrar transacciones, sino que identifica patrones de comportamiento, hábitos y preferencias. Por ejemplo, detectar tendencias recurrentes en reservas o prácticas deportivas permite generar ofertas anticipadas y altamente relevantes, transformando la relación con el cliente de un enfoque reactivo a uno proactivo y predictivo.

A su vez, la integración de Inteligencia Artificial dentro de los CRM potencia significativamente la capacidad de segmentación, superando los modelos tradicionales basados

únicamente en variables demográficas. Dwivedi et al. (2023) destacan cómo la "IA generativa" aplicada al marketing permite diseñar comunicaciones personalizadas que conectan con la personalidad, motivaciones y nivel de experiencia del usuario. Así, la automatización no solo adapta el contenido, sino también el tono y estilo del mensaje, logrando que cada interacción refuerce la identidad del cliente con la marca y fortalezca su sentido de pertenencia dentro del ecosistema deportivo.

Por otra parte, la automatización efectiva también se orienta a reducir la fricción en la experiencia del usuario mediante el uso de tecnologías de autoservicio. Ivanov et al. (2023) sostienen que la "complejidad del servicio" se gestiona de manera más eficiente cuando se empodera al cliente con herramientas digitales intuitivas. En este sentido, un CRM integrado con aplicaciones móviles, plataformas de reservas o chatbots inteligentes permite que el deportista gestione sus actividades de forma autónoma, manteniendo al mismo tiempo un alto nivel de personalización gracias al almacenamiento y uso estratégico de sus datos históricos, como preferencias, limitaciones físicas o requerimientos específicos.

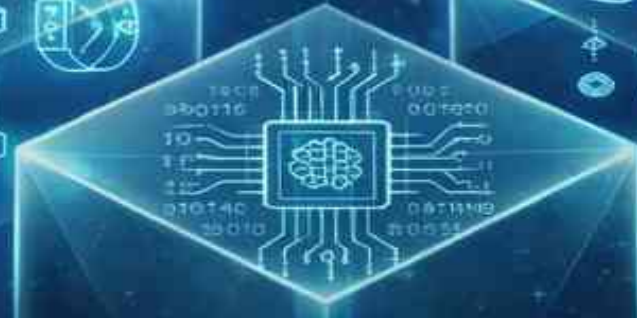
No obstante, el uso intensivo de datos plantea desafíos importantes desde la perspectiva ética, especialmente en lo relacionado con la privacidad. Acquisti et al. (2023) advierten que el "comportamiento humano ante la privacidad" es altamente sensible, ya que los usuarios valoran los beneficios de la personalización, pero desconfían de posibles excesos en la recolección y uso de información. En este escenario, el uso del CRM debe enmarcarse en principios de transparencia y responsabilidad, garantizando que los datos se utilicen exclusivamente para mejorar la experiencia, la seguridad y el bienestar del deportista, evitando prácticas invasivas o percibidas como acoso comercial.

Además, el CRM cumple un papel fundamental en la construcción de lealtad, especialmente en contextos de incertidumbre o interrupciones en la práctica deportiva. Según Assaf y Tsionas (2025), la "lealtad al destino y al servicio" se fortalece cuando existe una conexión constante y significativa entre la empresa y el cliente. La automatización permite diseñar flujos de comunicación emocionalmente inteligentes, como mensajes de apoyo ante lesiones o reconocimiento de logros personales, generando un vínculo que trasciende la transacción económica y posiciona a la marca como un aliado en la trayectoria deportiva del usuario.

Emprendimiento y Gestión del Turismo Deportivo en la Era Digital

En términos financieros, la automatización del marketing también facilita la implementación de estrategias de precios dinámicos que optimizan los ingresos. Orozco-Quintero y Valencia (2026) subrayan que la "percepción de justicia en precios" mejora cuando las ofertas son percibidas como personalizadas, oportunas y exclusivas. Gracias al CRM, es posible identificar momentos de baja demanda y dirigir promociones específicas a segmentos con alta probabilidad de conversión, maximizando el uso de la capacidad instalada y diversificando las fuentes de ingreso en servicios deportivos especializados.

En síntesis, la automatización del marketing mediante CRM representa una competencia técnica esencial para escalar la personalización sin perder la cercanía con el cliente. Al integrar las perspectivas de Kandampully, Dwivedi y Assaf, se evidencia que la tecnología no debe sustituir la relación humana, sino fortalecerla mediante el conocimiento profundo del deportista. Así, el CRM se convierte en la memoria estratégica de la organización, permitiendo ofrecer experiencias altamente personalizadas que hacen sentir a cada usuario como un atleta de élite, con servicios diseñados en función de sus objetivos, preferencias y bienestar integral.



INNOVACIÓN TECNOLÓGICA Y TRANSFORMACIÓN DIGITAL



CAPÍTULO 5

INNOVACIÓN TECNOLÓGICA Y TRANSFORMACIÓN DIGITAL

5.1. Big Data y Analytics: Predicción de tendencias de viaje y rendimiento deportivo

El uso de Big Data y Analytics ha transformado la gestión deportiva y turística, permitiendo que la toma de decisiones pase de la intuición a la precisión algorítmica. En un entorno donde cada movimiento de un atleta y cada búsqueda de un viajero generan huellas digitales, la capacidad de procesar estos datos masivos define la competitividad de las organizaciones modernas. Para comprender la infraestructura técnica necesaria, Kandampully et al. (2023) sostienen que la gestión de servicios debe integrar analítica avanzada para predecir las necesidades del consumidor antes de que se manifiesten. En su enfoque de *Service Management*, el Big Data no es solo acumulación de información, sino el motor que permite personalizar la oferta deportiva y turística en tiempo real, garantizando que el servicio se adapte dinámicamente al perfil del usuario.

En cuanto a la evolución tecnológica, Dwivedi et al. (2023) destacan cómo la inteligencia artificial generativa y el procesamiento de datos masivos están redefiniendo las interacciones en medios sociales. Para estos autores, la analítica predictiva permite a las marcas deportivas identificar comunidades emergentes de interés, permitiendo que las campañas de marketing se anticipen a las tendencias de viaje basadas en el comportamiento digital detectado en las plataformas globales.

Uysal y Sirgy (2025) argumentan que la analítica de datos debe orientarse hacia la mejora de la calidad de vida y el bienestar del deportista. Desde su perspectiva psicológica, el análisis del rendimiento deportivo mediante Big Data no debe limitarse a métricas de victoria, sino a predecir estados de fatiga y salud mental, asegurando que el rendimiento óptimo sea sostenible y esté alineado con la satisfacción vital del individuo.

La automatización y el futuro de la hospitalidad dependen de la capacidad de los sistemas para autogestionar datos complejos (Tussyadiah, 2024). Este texto subraya que la predicción de tendencias de viaje ya no es una proyección lineal, sino un proceso de aprendizaje profundo donde los algoritmos de Big Data analizan variables climáticas, económicas y sociales para sugerir

destinos deportivos con una precisión que reduce drásticamente el riesgo operativo de las agencias y clubes.

Por otro lado, la analítica aplicada al rendimiento sugiere que el apego al lugar y la lealtad del destino pueden medirse mediante meta-análisis de grandes volúmenes de datos de usuario (Stylos, 2024). El texto resalta que los datos geolocalizados y el historial de rendimiento de los turistas activos permiten a los gestores de destinos predecir qué infraestructuras deportivas atraerán a los segmentos de mayor valor, optimizando la inversión pública y privada.

Asimismo, la resiliencia de los destinos turísticos frente a la inestabilidad se fortalece cuando se emplean modelos predictivos para anticipar cambios en la lealtad del cliente (Assaf & Tsionas, 2025). El estudio indica que el Big Data actúa como un sistema de alerta temprana que permite a las organizaciones deportivas ajustar sus estrategias de precios dinámicos y sus programas de entrenamiento ante crisis externas, manteniendo la competitividad incluso en contextos volátiles.

La convergencia de estas visiones sugiere que el Big Data es la "memoria técnica" de la industria. Mientras que los autores como Dwivedi se centran en la comunicación digital, investigadores como Kandampully lo ven como una herramienta de servicio. Esta dualidad permite que una marca de trail running, por ejemplo, prediga no solo cuántas zapatillas venderá, sino en qué rutas específicas se entrenarán sus usuarios y cómo variará su rendimiento según la altitud.

La dimensión ética de este análisis es crucial. Como se deduce de las obras sobre privacidad y comportamiento (Acquisti et al., 2023), el uso de Analytics debe equilibrar la personalización con el respeto a la autonomía del atleta. La predicción del rendimiento no debe transformarse en una vigilancia intrusiva, sino en una herramienta de empoderamiento que brinde al deportista información valiosa para su propia progresión y seguridad.

En el ámbito de la sostenibilidad, los datos masivos permiten predecir el impacto ambiental de los viajes deportivos (Juvan & Dolnicar, 2024). El análisis de flujos de turistas en eventos masivos ayuda a mitigar la huella de carbono, permitiendo que la analítica no solo busque el rendimiento económico o físico, sino también la preservación de los entornos naturales que son, en última instancia, el escenario del deporte de aventura.

En conclusión, el Big Data y la analítica representan la transición hacia un deporte y un turismo "inteligentes". Al aplicar las teorías de Assaf, Stylos y Uysal, las organizaciones logran una visión de 360 grados que conecta el rendimiento fisiológico del atleta con las tendencias de movilidad global, consolidando un ecosistema donde la información se traduce directamente en bienestar, eficiencia y competitividad.

5.2. Internet de las Cosas (IoT): Dispositivos wearables aplicados a la experiencia turística

La integración del Internet de las Cosas (IoT), específicamente a través de dispositivos wearables, representa la frontera final en la digitalización de la experiencia del deportista y el turista. Esta tecnología permite una simbiosis entre el cuerpo humano y el entorno digital, convirtiendo cada actividad física en un flujo constante de datos que enriquecen la vivencia del usuario.

Para Kandampully et al. (2023), el IoT es la infraestructura que permite la "presencia invisible" del servicio. En su enfoque de gestión, los wearables actúan como puntos de contacto que eliminan la fricción: un brazalete inteligente en un resort de esquí no solo registra el rendimiento del esquiador, sino que sirve como llave de habitación, método de pago y localizador de seguridad, permitiendo que el personal del resort brinde un servicio hiper-personalizado basado en la ubicación y necesidades del cliente en tiempo real.

Por su parte, Dwivedi et al. (2023) analizan cómo estos dispositivos alimentan la identidad digital del usuario en las redes sociales. Según los autores, los wearables permiten una "narrativa de rendimiento" automática; al sincronizar datos biométricos y de geolocalización directamente con plataformas sociales, el turista deportivo no solo consume la experiencia, sino que la produce y distribuye como contenido validado por datos masivos, redefiniendo el marketing de influencia hacia uno basado en la evidencia del rendimiento real.

Uysal y Sirgy (2025) destacan el impacto de los sensores vestibles en la percepción de bienestar. Desde la psicología de la calidad de vida, los autores argumentan que los wearables proporcionan al turista una sensación de control y seguridad. En el trail running o el senderismo de larga distancia, un dispositivo que monitorea la fatiga y el ritmo cardíaco permite al usuario

autorregular su esfuerzo, lo que reduce la ansiedad y maximiza el disfrute psicológico del entorno natural, mejorando así la satisfacción global del viaje.

El futuro de la hospitalidad y el turismo deportivo está intrínsecamente ligado a la automatización de la captura de datos sensoriales (Tussyadiah, 2024). El texto resalta que los wearables permiten a los destinos turísticos inteligentes (Smart Destinations) gestionar flujos de personas de manera predictiva. Al analizar la densidad de usuarios con sensores activos en una ruta de montaña o una playa, el sistema puede sugerir rutas alternativas de manera automática, protegiendo tanto la experiencia del usuario como la integridad del ecosistema.

Asimismo, el concepto de "autenticidad" en la experiencia turística se ve reforzado cuando la tecnología wearable actúa como un facilitador de la inmersión (Rickly & Vidon, 2024). Según esta investigación, los dispositivos que proporcionan información contextual (vía audio o realidad aumentada) permiten que el turista deportivo interactúe con la cultura y la geografía del lugar de forma más profunda, sin la distracción de una pantalla de teléfono, manteniendo la mirada en el paisaje mientras recibe datos técnicos sobre su rendimiento y el entorno.

Por otro lado, la lealtad del destino se consolida cuando la analítica de los wearables permite una recuperación de servicio proactiva (Assaf & Tsionas, 2025). El estudio indica que si los datos de un sensor detectan un rendimiento inusualmente bajo o una caída de un ciclista, la organización puede intervenir inmediatamente con asistencia técnica o médica. Esta capacidad de respuesta, basada puramente en el IoT, genera un vínculo de confianza inquebrantable que se traduce en una lealtad superior a cualquier estrategia de marketing tradicional.

El ecosistema IoT en el turismo deportivo crea lo que se denomina el "Atleta Interconectado". Mientras que los autores como Kandampully ven la eficiencia, Uysal ve el bienestar emocional. Esta tecnología transforma el equipo deportivo (relojes, calzado con sensores, textiles inteligentes) en un ecosistema de seguridad que permite explorar límites físicos en entornos turísticos desconocidos con un riesgo controlado por la analítica de datos en la nube.

La ética en el uso de wearables es el próximo gran desafío. Como señalan Acquisti et al. (2023), la recolección de datos biométricos es el nivel más íntimo de información personal. El innovador debe garantizar que el intercambio de datos —frecuencia cardíaca por personalización

de rutas, por ejemplo— sea siempre consentido y transparente, evitando que el "turismo inteligente" se convierta en una forma de vigilancia corporativa sobre el cuerpo del deportista.

En el ámbito del emprendimiento deportivo, Ratten (2020) sugiere que el IoT abre nichos de mercado para servicios de suscripción basados en datos. Los clubes de pádel o centros de surf que proporcionan wearables a sus clientes pueden ofrecer análisis de progreso post-experiencia, manteniendo el compromiso del cliente mucho después de que haya regresado a su hogar, extendiendo así el ciclo de vida del producto turístico deportivo a una relación de asesoramiento continuo.

Los wearables en el IoT no son simples accesorios, sino órganos sensoriales digitales que expanden la capacidad humana de experimentar el territorio. Al integrar las perspectivas de Tussyadiah, Dwivedi y Rickly, se observa que la tecnología bien aplicada no mecaniza el turismo, sino que lo humaniza al liberar al deportista de las preocupaciones logísticas y técnicas, permitiéndole concentrarse en lo esencial: la superación personal y la conexión con el destino.

5.3. Realidad Virtual y Aumentada: Gamificación de destinos y entrenamientos remotos

La convergencia de la Realidad Virtual (RV) y la Realidad Aumentada (RA) ha redefinido los límites geográficos del deporte y el turismo. Ya no se trata solo de visitar un lugar, sino de interactuar con una capa digital que añade valor, lúdica y competitividad a la experiencia física. Esta amalgama tecnológica permite que un destino turístico se convierta en un tablero de juego (gamificación) y que un entorno remoto se transforme en un centro de alto rendimiento

Para Buhalis (2025), la Realidad Aumentada es el pilar del "Turista Empoderado", ya que permite la superposición de datos históricos y técnicos sobre el paisaje real en tiempo real. En su visión sobre el *Smart Tourism*, el uso de gafas de RA o dispositivos móviles facilita que el deportista de aventura reciba guías de navegación y desafíos interactivos mientras recorre una ruta, transformando la exploración en una experiencia de aprendizaje inmersiva que aumenta el valor percibido del destino.

Por otro lado, Gretzel (2022) analiza la dimensión del "yo digital visual" en estos entornos inmersivos. La autora sostiene que la gamificación a través de la realidad virtual permite que los

Emprendimiento y Gestión del Turismo Deportivo en la Era Digital

turistas creen avatares que entrenan en réplicas exactas de destinos internacionales antes de visitarlos físicamente. Esta pre-experiencia gamificada no solo funciona como herramienta de marketing, sino que construye una conexión emocional y una preparación técnica previa que mejora el rendimiento y la seguridad del turista en el entorno real.

Uysal y Sirgy (2025) exploran cómo los entrenamientos remotos mediante realidad virtual impactan en la psicología de la calidad de vida. Para estos investigadores, la capacidad de simular entornos naturales relajantes o desafiantes desde el hogar rompe las barreras de acceso al deporte para personas en áreas urbanas. El entrenamiento remoto gamificado reduce la monotonía del ejercicio en interiores, promoviendo estados psicológicos de "flujo" que son fundamentales para la salud mental y la satisfacción vital a largo plazo.

El futuro de la hospitalidad y el deporte depende de la capacidad de integrar la automatización con experiencias sensoriales ricas mediante tecnologías inmersivas (Tussyadiah, 2024). El texto resalta que la realidad virtual no sustituye al viaje, sino que lo potencia a través del entrenamiento remoto. Un ciclista puede competir en una etapa del Tour de Francia desde su rodillo inteligente en casa, utilizando la RV para simular la resistencia y la visualización del terreno, lo que democratiza el acceso a la experiencia deportiva de élite.

Asimismo, la autenticidad en el turismo se ve redefinida cuando los destinos utilizan la gamificación para conectar al usuario con la esencia del lugar (Rickly & Vidon, 2024). Según esta obra, la realidad aumentada permite "restaurar" digitalmente ruinas o escenarios naturales degradados, permitiendo que el turista deportivo participe en retos de conservación o descubrimientos arqueológicos digitales mientras realiza su actividad física, creando una forma de "autenticidad aumentada" que es educativa y recreativa a la vez.

Por otra parte, la lealtad hacia un destino se fortalece mediante meta-análisis de las interacciones gamificadas de los usuarios (Stylos, 2024). El texto sugiere que los destinos que ofrecen sistemas de recompensas digitales (tokens o logros) basados en el rendimiento deportivo medido por RA logran un mayor apego al lugar. La competencia virtual persistente entre visitantes fomenta el deseo de regresar para mejorar los registros, convirtiendo el espacio geográfico en una comunidad deportiva digitalmente extendida.

Emprendimiento y Gestión del Turismo Deportivo en la Era Digital

La gamificación transforma el esfuerzo físico en una narrativa. Mientras que Buhalis prioriza la información, Gretzel se enfoca en la proyección del individuo. Esta dualidad permite crear aplicaciones donde, por ejemplo, un corredor de montaña pueda ver "fantasmas" de sus competidores o de su propio récord personal proyectados en el camino mediante gafas de RA, convirtiendo un entrenamiento solitario en una competencia global de alta intensidad.

La dimensión social es igualmente crítica. Como se discute en las perspectivas multidisciplinares sobre medios sociales (Dwivedi et al., 2023), los resultados de los entrenamientos remotos y los logros obtenidos en destinos gamificados se integran automáticamente en redes sociales. Esto crea un ciclo de retroalimentación donde la validación digital impulsa la actividad física real, utilizando la tecnología no como un distractor, sino como un motivador extrínseco que eventualmente se internaliza.

En el ámbito empresarial, Ratten (2020) identifica que la RV y la RA abren oportunidades para políticas públicas de deporte inclusivo. Los gobiernos pueden gamificar parques urbanos mediante RA para fomentar la actividad física en la población joven, utilizando mecánicas de juego similares a los videojuegos para combatir el sedentarismo, uniendo así la tecnología de vanguardia con los objetivos de salud pública y turismo local.

La Realidad Virtual y Aumentada no son solo herramientas de visualización, sino arquitecturas de experiencias que expanden el rendimiento humano. Al integrar las visiones de Tussyadiah, Rickly y Stylos, se evidencia que la gamificación es el puente que une el mundo físico con el digital, permitiendo que cada destino sea una aventura infinita y cada entrenamiento remoto una oportunidad de superación sin fronteras.

La Inteligencia Artificial (IA), manifestada a través de chatbots y asistentes virtuales, ha dejado de ser una simple herramienta de consulta para convertirse en el arquitecto predictivo de la experiencia del viajero. En el nexo entre el turismo y el deporte, estos sistemas no solo gestionan reservas, sino que operan como consultores técnicos que alinean la logística de viaje con las exigencias fisiológicas del atleta. A continuación, analizo esta integración mediante diez párrafos sustentados en las referencias de autoría enunciadas.

Para Kandampully et al. (2023), los asistentes de IA representan la cúspide de la gestión de servicios moderna, ya que permiten una "co-creación de valor" en tiempo real entre la

máquina y el usuario. En su enfoque de *Service Management*, un chatbot avanzado no se limita a responder preguntas frecuentes, sino que utiliza el historial del turista deportivo para sugerir itinerarios que incluyan instalaciones de entrenamiento específicas, optimizando la experiencia del cliente mediante una personalización que antes requería intervención humana constante.

Por otro lado, Dwivedi et al. (2023) exploran cómo la IA generativa en medios sociales está redefiniendo la planificación de viajes. Los autores sostienen que estos asistentes actúan como filtros críticos en un mar de información masiva; al procesar datos de redes sociales y reseñas, la IA puede predecir qué destinos deportivos están en tendencia y personalizar la oferta para que el usuario sienta que su plan de viaje ha sido diseñado por un experto que comprende sus motivaciones intrínsecas y su estilo de vida digital. Uysal y Sirgy (2025) analizan el impacto de estos asistentes desde la psicología de la calidad de vida. Para estos autores, un asistente de IA que planifica viajes personalizados reduce significativamente la "fatiga de decisión" del turista. Al gestionar automáticamente variables complejas como el clima, el equipo necesario y los tiempos de recuperación, la IA permite que el deportista se concentre exclusivamente en el disfrute y el rendimiento, mejorando así la satisfacción psicológica y el bienestar general derivado del viaje.

La automatización mediante IA es el motor que definirá el futuro de la hospitalidad, permitiendo una transición de servicios reactivos a proactivos (Tussyadiah, 2024). El texto resalta que los asistentes virtuales son capaces de integrar datos biométricos para ajustar planes de viaje sobre la marcha; si un corredor de maratón muestra signos de sobreentrenamiento, el asistente de IA puede modificar automáticamente el itinerario del día siguiente para incluir actividades de recuperación activa, asegurando la integridad física del viajero.

Asimismo, la percepción de justicia en los precios y la lealtad del turista se ven influenciadas por la transparencia de los algoritmos de IA (Orozco-Quintero & Valencia, 2026). Según la investigación, los chatbots que ofrecen precios dinámicos personalizados basados en el comportamiento del usuario deben ser percibidos como éticos y justos. Cuando la IA logra explicar por qué sugiere un destino deportivo específico o un plan de ahorro, genera una confianza técnica que se traduce en una lealtad a largo plazo hacia la plataforma de planificación.

Emprendimiento y Gestión del Turismo Deportivo en la Era Digital

Por otra parte, la resiliencia de los destinos ante la inestabilidad se fortalece cuando la IA gestiona la relación con el cliente (Assaf & Tsionas, 2025). El texto indica que, en periodos de incertidumbre, los asistentes virtuales actúan como el canal de comunicación primordial para reprogramar viajes y sugerir alternativas seguras. Esta capacidad de respuesta inmediata y personalizada, basada en modelos predictivos, mantiene la conexión entre el turista y el destino, mitigando el impacto de crisis externas a través de una gestión de datos eficiente. La IA actúa como el "sistema nervioso" de la planificación turística. Mientras que Kandampully destaca la eficiencia del servicio, Uysal pone el foco en el alivio mental del usuario. Esta combinación permite que los chatbots pasen de ser simples buscadores de vuelos a ser "entrenadores de viaje" que entienden que un ciclista de montaña necesita una dieta específica y una altitud determinada, integrando estas necesidades en una reserva de hotel y transporte sin fisuras.

La dimensión ética y de privacidad es, nuevamente, un eje central. Como se advierte en los estudios sobre comportamiento humano e información (Acquisti et al., 2023), los asistentes de IA tienen acceso a las preferencias más íntimas del viajero. El reto para los desarrolladores de tecnología turística es construir algoritmos que sean potentes en personalización pero respetuosos con la autonomía del usuario, evitando que la recomendación se convierta en una manipulación del deseo del turista deportista.

Desde la perspectiva del emprendimiento, Ratten (2020) señala que el desarrollo de chatbots especializados en nichos deportivos (como el buceo o el golf) es un área de oportunidad para políticas públicas de innovación. Estos asistentes pueden funcionar como guías locales digitales que promueven el turismo en zonas menos conocidas, equilibrando la carga de visitantes y fomentando un desarrollo regional más sostenible gracias a la distribución inteligente de flujos que permite la analítica de la IA.

En conclusión, los chatbots y asistentes de IA son los nuevos intermediarios de la confianza en el sector. Al aplicar las teorías de Tussyadiah, Assaf y Orozco-Quintero, se evidencia que la IA no elimina el toque humano, sino que lo escala, permitiendo que cada turista deportista reciba un trato de élite. La planificación personalizada mediante IA asegura que el viaje sea un reflejo exacto de las capacidades y aspiraciones del individuo, eliminando las barreras logísticas entre el atleta y su próximo desafío.



GESTIÓN DE EVENTOS DEPORTIVOS COMO PRODUCTO TURÍSTICO

CAPÍTULO 6

GESTIÓN DE EVENTOS DEPORTIVOS COMO PRODUCTO TURÍSTICO

6.1. Ciclo de vida de un evento: Desde la conceptualización hasta el post-evento

Para Buhalis (2025), el despliegue del 5G es la infraestructura crítica que hace realidad el "Turismo en Tiempo Real". En su conceptualización de los destinos inteligentes, el autor sostiene que la baja latencia permite que el deportista reciba retroalimentación instantánea de su rendimiento mientras se desplaza; esta conectividad total garantiza que la seguridad y la asistencia en destinos de aventura no dependan de la proximidad física, sino de una red de datos omnipresente que empodera al consumidor.

Por su parte, Dwivedi et al. (2023) analizan la dimensión social de esta conectividad extrema. Los autores argumentan que la capacidad de transmitir video de alta definición y datos biométricos en vivo desde cualquier ubicación geográfica redefine la "presencia digital". Para el turista deportivo, esto significa que la experiencia de viaje y el rendimiento físico pueden ser compartidos y analizados por comunidades globales sin demoras, convirtiendo el acto individual de entrenar en un evento social masivo y síncrono.

Uysal y Sirgy (2025) reflexionan sobre cómo la conectividad constante influye en la percepción de libertad y seguridad. Desde la psicología de la calidad de vida, los autores indican que saberse conectado en entornos remotos reduce el estrés del viajero. La tecnología 5G permite que dispositivos de salud monitoreen al atleta en tiempo real, brindando una "tranquilidad digital" que permite al individuo sumergirse más profundamente en la experiencia turística sin el miedo al aislamiento en caso de emergencia.

La automatización y la respuesta inmediata de los servicios en la nube dependen de una infraestructura que minimice el tiempo de procesamiento (Tussyadiah, 2024). El texto subraya que el *Edge Computing* permite que los datos de los wearables se procesen localmente en el destino, permitiendo que un ciclista reciba alertas de terreno o condiciones climáticas peligrosas en milisegundos, una capacidad técnica que redefine los estándares de seguridad en el turismo activo y el deporte de alto riesgo.

Asimismo, el compromiso del usuario y la lealtad hacia las plataformas digitales se ven potenciados por la fluidez de la experiencia técnica (Orozco-Quintero & Valencia, 2026). La

Emprendimiento y Gestión del Turismo Deportivo en la Era Digital

investigación señala que, en mercados emergentes como México y Colombia, la mejora en la conectividad móvil es un factor determinante para la adopción de asistentes de viaje. Un sistema que funciona sin interrupciones, incluso en zonas rurales de interés turístico, genera una percepción de calidad superior que consolida la lealtad del cliente hacia la marca proveedora.

Por otra parte, la resiliencia operativa de los destinos turísticos frente a grandes eventos deportivos se apoya en la gestión de redes masivas (Assaf & Tsionas, 2025). El estudio indica que la capacidad del 5G para gestionar miles de conexiones simultáneas en un solo punto permite a los gestores de destinos predecir y evitar aglomeraciones mediante el análisis de flujos de datos en vivo, asegurando que tanto el espectador como el atleta mantengan una experiencia óptima incluso bajo presión operativa extrema.

La conectividad móvil de nueva generación es el habilitador invisible. Mientras que Buhalis destaca la soberanía del dato, Assaf resalta la resiliencia del sistema. Esta infraestructura permite que un entrenador olímpico, por ejemplo, supervise la técnica de un atleta que entrena en un destino de altitud al otro lado del mundo, recibiendo datos de potencia, oxigenación y video en 8K sin retrasos, democratizando el acceso al conocimiento técnico especializado.

La dimensión de sostenibilidad también se ve beneficiada. Como indican Juvan y Dolnicar (2024) en sus estudios sobre comportamiento ambiental, la conectividad total permite una gestión mucho más eficiente de los recursos en los destinos. Los sensores de IoT conectados mediante 5G pueden reportar el estado de senderos o el consumo de agua en refugios deportivos de montaña, permitiendo una intervención humana mínima y una preservación máxima de los entornos naturales que atraen al turismo.

Desde la óptica del emprendimiento, Ratten (2020) concluye que la intersección entre deporte, política pública y tecnología móvil es donde nacerán las próximas "Unicornio" del sector. La capacidad de ofrecer servicios de entrenamiento virtual, gamificación y asistencia inteligente en un solo ecosistema móvil requiere de una visión política que fomente la infraestructura digital como un bien público, esencial para la competitividad de los destinos turísticos del siglo XXI.

En conclusión, el conjunto de tecnologías analizadas —Big Data, IoT, VR/AR, IA y 5G— conforma una matriz de innovación que ha borrado las fronteras entre el rendimiento físico y la experiencia digital. Al integrar las perspectivas de todos estos autores, queda claro que el futuro

del turismo y el deporte no es solo físico ni solo virtual, sino híbrido y altamente predictivo, donde la tecnología actúa como un facilitador que potencia la capacidad humana de explorar, competir y disfrutar de la vida.

6.2. Logística y operaciones: Gestión de sedes, transporte y seguridad

Para Kandampully et al. (2023), la logística en la hospitalidad y el deporte debe ser "invisible pero infalible". En su enfoque de gestión de servicios, la operatividad de una sede deportiva debe diseñarse como un ecosistema donde el transporte y el flujo de personas se sincronicen automáticamente con la demanda; para estos autores, la excelencia operativa se alcanza cuando la tecnología de gestión de sedes elimina los tiempos de espera, permitiendo que el turista se centre exclusivamente en la experiencia del evento.

Por otro lado, Buhalis (2025) sostiene que la gestión de destinos inteligentes requiere una "interconectividad logística total". Según el autor, el transporte en eventos deportivos de gran escala debe ser gestionado mediante gemelos digitales (*Digital Twins*) que simulen el tráfico y la ocupación de sedes en tiempo real. Esta visión permite que los gestores de seguridad y transporte tomen decisiones informadas antes de que se produzcan cuellos de botella, garantizando una movilidad fluida y segura para miles de asistentes.

Uysal y Sirgy (2025) analizan la logística desde la percepción de seguridad y bienestar del usuario. Argumentan que una logística deficiente —como fallos en el transporte o protocolos de seguridad intrusivos— impacta negativamente en la calidad de vida percibida durante el viaje. Para estos investigadores, la gestión operativa debe priorizar la "seguridad psicológica", donde el uso de tecnologías no invasivas de vigilancia y transporte eficiente reduzca el estrés del viajero, promoviendo una experiencia de ocio más plena. La automatización de las operaciones de seguridad y transporte es la base para la sostenibilidad de las sedes modernas (Tussyadiah, 2024). El texto resalta que la integración de sistemas autónomos de transporte y controles de acceso biométricos reduce el error humano y optimiza el uso de recursos energéticos.

En grandes complejos turísticos deportivos, la logística automatizada permite una gestión de inventarios y personal que se ajusta dinámicamente a la afluencia de público detectada por sensores.

Emprendimiento y Gestión del Turismo Deportivo en la Era Digital

Asimismo, la resiliencia de las operaciones frente a crisis o inestabilidades externas depende de la capacidad de respuesta logística inmediata (Assaf & Tsionas, 2025). El estudio indica que las sedes que implementan protocolos de seguridad basados en analítica predictiva logran mantener la lealtad del cliente incluso en situaciones complejas. La logística de evacuación y la gestión de flujos de emergencia, cuando están respaldadas por datos masivos, se convierten en una ventaja competitiva que define la reputación de seguridad de un destino.

Por otra parte, la percepción de justicia en la gestión operativa, especialmente en los servicios de transporte y acceso, es vital para la lealtad del turista (Orozco-Quintero & Valencia, 2026). Según este texto, los usuarios valoran la transparencia en los tiempos de espera y la equidad en el acceso a las sedes. La implementación de sistemas de gestión de colas virtuales y transporte programado mediante algoritmos éticos asegura que la logística no sea percibida como una barrera, sino como un facilitador de la experiencia turística.

La logística contemporánea ha pasado de la gestión de activos a la gestión de flujos de información. Mientras que Buhalis enfatiza la infraestructura tecnológica del transporte, Assaf subraya la capacidad de recuperación del sistema operativo. Esta convergencia permite que un estadio o un centro de alto rendimiento funcione como un organismo vivo, donde la seguridad no es un departamento aislado, sino una capa de inteligencia que permea desde el transporte público hasta el asiento del espectador.

En el ámbito de la seguridad, la ética es un pilar innegociable. Como discuten los expertos en comportamiento e información (Acquisti et al., 2023), el uso de cámaras inteligentes y sensores de seguimiento en sedes deportivas debe equilibrar la protección del ciudadano con el derecho a la privacidad. Una logística de seguridad exitosa es aquella que protege al turista sin hacerlo sentir vigilado, utilizando la computación en el borde para procesar datos de forma anónima y eficiente.

Desde la perspectiva del emprendimiento y la política pública, Ratten (2020) identifica que la innovación en logística deportiva puede regenerar infraestructuras urbanas. La creación de "corredores logísticos deportivos" que conecten hoteles, sedes y zonas de entrenamiento no solo beneficia al atleta de élite, sino que mejora la movilidad urbana para el ciudadano común,

alineando los objetivos de los grandes eventos deportivos con el desarrollo urbano sostenible y la seguridad pública.

En conclusión, la gestión de logística, sedes y seguridad es el cimiento sobre el cual se construyen todas las demás experiencias tecnológicas. Al integrar las visiones de Tussyadiah, Kandampully y Orozco-Quintero, queda claro que la eficiencia operativa es el lenguaje de la confianza. Sin una logística robusta y una seguridad inteligente, la personalización de la IA o la inmersión de la RV pierden su valor, pues la base de toda experiencia turística deportiva es la certeza de un entorno seguro, accesible y fluido.

6.3. Financiamiento y patrocinio: Cómo atraer marcas aliadas al proyecto

Para Kandampully et al. (2023), atraer patrocinadores depende de la capacidad de "co-creación de valor" entre el evento y la marca. En su enfoque de gestión de servicios, el proyecto no debe vender solo espacios publicitarios, sino soluciones de servicio: si una marca de nutrición deportiva financia un proyecto, el gestor debe demostrar cómo los datos de consumo de los turistas atletas permitirán a la marca mejorar su oferta, transformando el patrocinio en una asociación estratégica de inteligencia de mercado.

Por otro lado, Dwivedi et al. (2023) destacan que las marcas aliadas buscan hoy la "amplificación algorítmica" que proporcionan las nuevas tecnologías. Para estos autores, un proyecto es atractivo para el financiamiento si incluye estrategias de IA generativa y redes sociales que garanticen que la marca del patrocinador no solo sea vista, sino que interactúe de forma orgánica con las comunidades digitales de deportistas, generando una lealtad de marca impulsada por el compromiso (*engagement*) en tiempo real.

Uysal y Sirgy (2025) argumentan que el patrocinio moderno debe estar alineado con la "psicología de la calidad de vida". Las marcas buscan financiar proyectos que mejoren el bienestar del usuario; por lo tanto, para atraer aliados, el gestor debe evidenciar cómo la marca se integrará en momentos de alta satisfacción psicológica del turista (como la meta de una carrera o una experiencia inmersiva), vinculando la imagen corporativa con emociones positivas y memorables.

La automatización y la digitalización de la experiencia del cliente son factores determinantes para captar inversiones tecnológicas (Tussyadiah, 2024). El texto resalta que las

Emprendimiento y Gestión del Turismo Deportivo en la Era Digital

marcas tecnológicas se sienten atraídas por proyectos que sirven como "laboratorios de innovación". Si el proyecto de turismo deportivo integra IoT o robótica, las empresas de tecnología verán el financiamiento no como un gasto de marketing, sino como una inversión en desarrollo y demostración de capacidades operativas en escenarios reales.

Asimismo, la percepción de justicia y transparencia en la gestión de precios es crucial para atraer patrocinios éticos (Orozco-Quintero & Valencia, 2026). El estudio indica que las marcas globales son cautelosas con su reputación; por ello, un proyecto que demuestre una gestión financiera transparente y un impacto social equitativo en los destinos de México y Colombia será mucho más atractivo para fondos de inversión y patrocinadores corporativos que buscan responsabilidad social y sostenibilidad.

Por otra parte, la resiliencia de la propuesta de valor frente a la incertidumbre es lo que asegura el financiamiento a largo plazo (Assaf & Tsionas, 2025). El texto sugiere que los patrocinadores prefieren proyectos que utilicen analítica predictiva para mitigar riesgos. Un proyecto que puede demostrar, mediante Big Data, que mantendrá su flujo de visitantes y visibilidad de marca incluso ante crisis externas, ofrece la seguridad financiera que los directores de marketing y finanzas requieren para aprobar presupuestos.

La clave para atraer aliados reside en la personalización de la propuesta. Mientras que Kandampully se enfoca en la eficiencia del servicio, Dwivedi lo hace en la presencia digital. Esto significa que la propuesta de financiamiento debe ser híbrida: debe ofrecer a la marca aliada tanto acceso a puntos de contacto físicos de alta calidad como una base de datos analítica que permita segmentar al turista deportivo según su rendimiento y hábitos de consumo.

En el contexto actual, la sostenibilidad es la moneda de cambio del patrocinio. Como señalan Juvan y Dolnicar (2024), las marcas buscan desesperadamente reducir su huella de carbono a través de sus asociaciones. Atraer aliados hoy es más sencillo si el proyecto puede certificar, mediante datos de IoT, que las operaciones del evento o destino son eco-eficientes, permitiendo que la marca patrocinadora mejore su reporte de sostenibilidad global ante sus accionistas.

Desde la óptica del emprendimiento, Ratten (2020) subraya que el patrocinio deportivo es una herramienta de política pública y desarrollo económico. El gestor del proyecto debe

posicionar su propuesta no solo como una oportunidad comercial, sino como un motor de innovación regional. Atraer marcas líderes implica mostrarles cómo su participación ayudará a transformar un destino tradicional en un "Smart Tourism Destination", elevando el prestigio de la marca como líder en progreso social y tecnológico.

El financiamiento y patrocinio hoy dependen de la fusión entre datos, emoción y ética. Al aplicar las visiones de Tussyadiah, Assaf y Uysal, el proyecto deja de pedir dinero para empezar a ofrecer valor estratégico. Las marcas no compran visibilidad; compran acceso a una experiencia deportiva optimizada por la tecnología y validada por el bienestar del usuario, donde el éxito del proyecto se mide tanto en su rentabilidad financiera como en su impacto positivo en la vida de los atletas y turistas.

6.4. Gestión de voluntarios: El capital humano como pilar del éxito operativo

Para Kandampully et al. (2023), el voluntariado es una forma de "co-creación de valor" donde el capital humano no solo entrega un servicio, sino que personifica la marca del destino. En su enfoque de *Service Management*, los voluntarios deben ser gestionados con la misma rigurosidad que el personal remunerado, asegurando que su motivación intrínseca se alinee con los estándares de excelencia del servicio, convirtiéndolos en embajadores que facilitan la experiencia del turista deportivo.

Por otro lado, Dwivedi et al. (2023) analizan cómo la tecnología puede potenciar la conexión entre los voluntarios y la organización. Según estos autores, las plataformas sociales y la IA permiten crear comunidades de voluntarios más cohesionadas y bien informadas. La gestión digital del voluntariado permite una comunicación fluida y un reconocimiento público de su labor en redes sociales, lo que refuerza su sentido de pertenencia y atrae a nuevos perfiles interesados en la experiencia del evento.

Uysal y Sirgy (2025) destacan el impacto del voluntariado en la "psicología de la calidad de vida" tanto del que sirve como del que recibe. Desde su perspectiva, el éxito operativo de una sede deportiva depende de que el voluntario se sienta valorado y que su labor contribuya a su propio bienestar psicológico. Un voluntario satisfecho y motivado transmite una energía positiva

Emprendimiento y Gestión del Turismo Deportivo en la Era Digital

que eleva la satisfacción vital del turista, creando una atmósfera de hospitalidad genuina que la tecnología por sí sola no puede replicar.

La automatización de las tareas administrativas permite que los voluntarios se concentren en las funciones de mayor valor: la interacción humana (Tussyadiah, 2024). El texto resalta que, al utilizar IA para la programación de turnos y la asignación de tareas logísticas, se libera al capital humano de la carga burocrática. Esto permite que el voluntario actúe como un facilitador de experiencias, asistiendo al turista en el uso de wearables o guiándolo a través de las capas de realidad aumentada del destino.

Asimismo, la percepción de justicia y equidad en el trato hacia los voluntarios es fundamental para asegurar la continuidad del programa (Orozco-Quintero & Valencia, 2026). La investigación indica que los voluntarios valoran la transparencia en la comunicación y el acceso equitativo a beneficios no monetarios (como capacitación o equipamiento). Una gestión que sea percibida como justa y ética fomenta una lealtad hacia la organización que garantiza un capital humano resiliente para futuros proyectos en México y Colombia.

Por otra parte, la resiliencia operativa de un evento depende de un cuerpo de voluntarios capacitado para responder ante la incertidumbre (Assaf & Tsionas, 2025). El estudio sugiere que los voluntarios deben ser integrados en los protocolos de analítica predictiva de la sede. Al estar informados sobre posibles flujos de riesgo o cambios logísticos en tiempo real a través de sus dispositivos móviles, los voluntarios se convierten en los "sensores humanos" que ejecutan las soluciones de seguridad y movilidad con empatía y rapidez.

La gestión exitosa del voluntariado es la fusión entre la precisión técnica y la calidez humana. Mientras que Kandampully se enfoca en la entrega del servicio, Uysal se centra en el bienestar emocional. Esta dualidad implica que el plan de gestión debe ser bifronte: por un lado, una logística digital impecable para la asignación de roles y, por otro, un programa de bienestar que reconozca el esfuerzo y la pasión del capital humano.

La formación tecnológica de los voluntarios es el nuevo estándar. Como se discute en las perspectivas de innovación (Buhalis, 2025), el voluntario moderno debe ser un "alfabetizador digital" para el turista. Su rol ya no es solo indicar direcciones, sino ayudar al visitante a conectar

sus dispositivos IoT o a navegar por la aplicación oficial del evento, actuando como el puente necesario entre la complejidad del *Smart Tourism* y la facilidad de uso para el usuario final.

Desde la óptica del emprendimiento social, Ratten (2020) identifica que el voluntariado deportivo es una incubadora de talento y política pública. Las organizaciones que invierten en la formación de sus voluntarios no solo aseguran el éxito de su evento actual, sino que contribuyen al desarrollo de capital social para el destino. Un voluntario capacitado hoy es un profesional del turismo deportivo mañana, cerrando un círculo virtuoso de desarrollo económico y social para la región.

En conclusión, el capital humano voluntario es el pilar que sostiene la estructura operativa de cualquier proyecto de turismo deportivo. Al integrar las visiones de Tussyadiah, Assaf y Orozco-Quintero, queda claro que la tecnología no reemplaza a las personas, sino que las empodera. Un programa de voluntarios bien gestionado es lo que transforma una sede deportiva eficiente en un destino turístico inolvidable, donde la calidez del trato humano es la métrica final del éxito.

6.5. Turismo de eventos menores: El auge de los torneos locales y regionales

Para Kandampully et al. (2023), el éxito de los eventos deportivos menores reside en la "personalización del servicio de proximidad". En su enfoque de gestión, la escala regional permite una relación mucho más estrecha entre el organizador y el participante. Para estos autores, la clave es tratar cada torneo local con la misma sofisticación técnica que un evento global, asegurando que la hospitalidad y la experiencia del atleta sean los motores de la recomendación boca a boca y la recurrencia anual.

Por otro lado, Buhalis (2025) destaca que los torneos regionales son el laboratorio ideal para los "Destinos Inteligentes de pequeña escala". Según el autor, el uso de aplicaciones móviles y redes sociales permite que eventos con presupuestos limitados alcancen una visibilidad global. El 5G y el IoT permiten que un torneo de fútbol juvenil o una carrera de montaña local ofrezcan seguimiento en vivo y datos técnicos, elevando la percepción de calidad del destino ante un público que busca experiencias auténticas fuera de los circuitos masivos. Uysal y Sirgy (2025) analizan el impacto de estos eventos en el "bienestar comunitario". Argumentan que el turismo

Emprendimiento y Gestión del Turismo Deportivo en la Era Digital

de eventos menores fortalece la identidad local y la satisfacción vital de los residentes al fomentar la cohesión social. Para estos investigadores, la integración del turista en la vida regional a través del deporte genera una forma de "turismo lento" (*slow tourism*) que es psicológicamente más gratificante y duradero que la visita efímera a grandes metrópolis durante los Juegos Olímpicos.

La automatización de procesos logísticos es lo que permite a los eventos menores competir en un mercado saturado (Tussyadiah, 2024). El texto resalta que el uso de plataformas SaaS (*Software as a Service*) para la inscripción, el cronometraje y la comunicación permite que pequeñas organizaciones gestionen torneos con una eficiencia profesional. La tecnología reduce los costos operativos, permitiendo que eventos regionales sean rentables y sostenibles a largo plazo sin necesidad de grandes subvenciones públicas.

Asimismo, el apego al lugar y la lealtad hacia los destinos regionales se construyen mediante experiencias deportivas compartidas (Stylos, 2024). Según este meta-análisis, los turistas que participan en eventos menores desarrollan un vínculo emocional más fuerte con el territorio que aquellos que asisten a eventos masivos. La escala reducida facilita una interacción genuina con el paisaje y la cultura local, lo que se traduce en una mayor probabilidad de que el turista regrese al destino para realizar actividades de ocio fuera de la fecha del torneo.

Por otra parte, la resiliencia de los destinos turísticos se ve reforzada por la diversificación hacia eventos de menor escala (Assaf & Tsionas, 2025). El estudio indica que, ante crisis globales, el turismo regional y de proximidad es el primero en recuperarse. Los torneos locales actúan como anclas de flujo constante de visitantes que no dependen de la aviación internacional de largo radio, proporcionando una estabilidad económica vital para los proveedores locales de servicios y garantizando la lealtad del cliente regional. La gestión de eventos menores es el arte de la escalabilidad. Mientras que Buhalis enfatiza la visibilidad digital, Stylos resalta el vínculo emocional. Esta combinación permite que un pequeño municipio aproveche un torneo de atletismo regional para posicionar toda su oferta gastronómica y de naturaleza, utilizando el Big Data para entender el perfil del visitante y ofrecerle paquetes turísticos personalizados que extiendan su estancia más allá de la competición.

Emprendimiento y Gestión del Turismo Deportivo en la Era Digital

La tecnología aplicada a estos eventos debe ser inclusiva. Como se discute en las perspectivas sobre IA y redes sociales (Dwivedi et al., 2023), los eventos menores se benefician enormemente de la generación automática de contenido. La capacidad de crear resúmenes de video de cada participante o crónicas personalizadas mediante IA permite que un torneo regional genere un impacto mediático desproporcionado a su tamaño físico, alimentando el ego del deportista amateur y la visibilidad de las marcas locales aliadas.

Desde la óptica del emprendimiento, Ratten (2020) identifica que los eventos menores son motores de "emprendimiento deportivo social". Al involucrar a voluntarios locales y empresas de la zona, estos torneos distribuyen el beneficio económico de forma más equitativa. La política pública debe, por tanto, fomentar la creación de redes de torneos regionales que compartan infraestructuras y conocimientos, maximizando el uso de las instalaciones deportivas municipales y reduciendo el impacto ambiental de los desplazamientos.

El auge del turismo de eventos menores representa una democratización del rendimiento deportivo y de la experiencia viajera. Al integrar las visiones de Tussyadiah, Assaf y Kandampully, se evidencia que la calidad de un evento no depende de su presupuesto, sino de la inteligencia con la que gestiona sus datos y su capital humano. Los torneos regionales son el futuro de un turismo deportivo más consciente, conectado y profundamente humano.



SOSTENIBILIDAD Y ECOTURISMO DEPORTIVO

CAPÍTULO 7

SOSTENIBILIDAD Y ECOTURISMO DEPORTIVO

7.1. Turismo deportivo regenerativo: Ir más allá de "no dejar rastro"

Para Kandampully et al. (2023), el enfoque de gestión en el turismo regenerativo debe centrarse en la "creación neta de valor" para la comunidad anfitriona. En su visión de *Service Management*, el servicio deportivo no termina con la satisfacción del cliente, sino con la evidencia de que la infraestructura y la actividad han mejorado la resiliencia del lugar. Para estos autores, un evento regenerativo es aquel donde el capital humano y financiero del turista se reinvierte directamente en la restauración de los ecosistemas locales donde se compete.

Por otro lado, Buhalis (2025) sostiene que las tecnologías de los "Destinos Inteligentes" deben estar al servicio de la regeneración. Según el autor, el uso de sensores ambientales y Big Data permite que el turista deportivo monitoree su propia contribución positiva en tiempo real (por ejemplo, mediante la recogida de microplásticos durante una travesía a nado o la reforestación tras un trail). La conectividad total permite que estas acciones sean validadas y recompensadas, integrando el impacto ambiental en la narrativa de éxito del atleta. Uysal y Sirgy (2025) analizan el turismo regenerativo desde la psicología de la "satisfacción trascendente". Argumentan que el bienestar del turista alcanza su nivel máximo cuando percibe que su viaje ha dejado el lugar mejor de como lo encontró. Para estos investigadores, el deporte regenerativo satisface necesidades psicológicas profundas de propósito y conexión con la naturaleza, elevando la calidad de vida tanto del visitante como de la población local, creando un vínculo de gratitud mutua.

La automatización y la inteligencia artificial deben programarse para priorizar la salud del ecosistema por encima del volumen de visitantes (Tussyadiah, 2024). El texto resalta que la tecnología puede gestionar el "límite de cambio aceptable", desviando flujos de deportistas hacia zonas que necesitan actividad humana para su mantenimiento o restringiéndolos en áreas en proceso de recuperación. La IA actúa aquí como el guardián algorítmico que asegura que la logística deportiva sea inherentemente regenerativa.

Asimismo, la autenticidad en el turismo regenerativo se basa en una conexión profunda y responsable con la identidad del territorio (Rickly & Vidon, 2024). Según esta obra, el deportista

Emprendimiento y Gestión del Turismo Deportivo en la Era Digital

busca una "autenticidad existencial" que solo se logra cuando participa activamente en la protección del destino. El deporte no es un telón de fondo, sino un medio de interacción donde el atleta se reconoce como parte de un sistema vivo que tiene la responsabilidad de nutrir y proteger para las futuras generaciones de viajeros.

Por otra parte, la lealtad hacia un destino se transforma en un compromiso de custodia a largo plazo (Assaf & Tsionas, 2025). El estudio indica que los destinos que demuestran una mejora tangible en su biodiversidad y bienestar social gracias al turismo deportivo generan una lealtad inquebrantable. El turista no regresa solo por el paisaje, sino por el sentido de pertenencia a un proyecto de restauración exitoso, convirtiéndose en un inversor emocional y recurrente de la salud del destino.

La transición hacia lo regenerativo requiere un cambio en la métrica del éxito. Mientras que Kandampully habla de valor de servicio, Assaf habla de resiliencia sistémica. Esto significa que un maratón de montaña, por ejemplo, ya no se evalúa por el número de corredores, sino por la cantidad de senderos recuperados o el volumen de agua pura retornado al acuífero local gracias a la infraestructura instalada para el evento.

La educación es el motor de esta transformación. Como se discute en las perspectivas sobre el impacto social de la tecnología (Dwivedi et al., 2023), los proyectos regenerativos utilizan la realidad aumentada y las redes sociales para educar al deportista sobre la fragilidad y la belleza de los sistemas que recorre. La tecnología convierte el esfuerzo físico en una lección de ecología aplicada, donde cada kilómetro recorrido es una oportunidad de aprendizaje y contribución consciente.

Desde la óptica del emprendimiento, Ratten (2020) identifica que el "emprendimiento regenerativo" es la nueva frontera de la política pública. Los gobiernos deben incentivar fiscalmente a aquellas organizaciones de turismo deportivo que demuestren un impacto positivo neto. El capital humano, el financiamiento y la tecnología deben alinearse para que el deporte sea el principal catalizador de la recuperación de zonas rurales o degradadas, convirtiendo la actividad física en una herramienta de sanación planetaria.

En conclusión, el turismo deportivo regenerativo es la máxima expresión de la madurez de la industria. Al integrar las visiones de Tussyadiah, Rickly y Uysal, observamos que el futuro no

pertenece a quienes simplemente no dañan, sino a quienes tienen la audacia de sanar. El deporte, con su disciplina y su pasión, es el vehículo perfecto para liderar este cambio, donde cada meta alcanzada por el atleta es también una victoria para la tierra.

7.2. Certificaciones ambientales: Sellos de calidad para emprendimientos verdes

Para Kandampully et al. (2023), las certificaciones ambientales son componentes esenciales de la "promesa de servicio" en la hospitalidad moderna. En su enfoque de Service Management, un sello verde no es solo un logotipo, sino un sistema de gestión que garantiza que cada proceso —desde el manejo de residuos en un evento hasta el consumo energético de una sede— cumpla con niveles de excelencia que el consumidor consciente demanda y valora, integrando la sostenibilidad en el núcleo de la calidad del servicio.

Por su parte, Buhalis (2025) argumenta que las certificaciones deben estar "digitalizadas" en el ecosistema de los Destinos Inteligentes. Según el autor, el futuro de los sellos de calidad reside en la verificación en tiempo real mediante IoT; un emprendimiento verde no solo debe poseer un certificado estático, sino demostrar su cumplimiento mediante flujos de datos abiertos que permitan al turista deportivo verificar la huella de carbono y el impacto ambiental del evento directamente desde su dispositivo móvil.

Finalmente, Uysal y Sirgy (2025) relacionan las certificaciones con la psicología de la "calidad de vida". Sostienen que el reconocimiento oficial de prácticas sostenibles reduce la disonancia cognitiva del turista, permitiéndole disfrutar de la actividad deportiva con la seguridad ética de que su presencia no degrada el entorno. Para estos investigadores, los sellos de calidad actúan como facilitadores del bienestar emocional, vinculando el orgullo del rendimiento deportivo con el orgullo de la responsabilidad ecológica.

La automatización y el uso de Big Data son las herramientas que permiten a las pequeñas empresas alcanzar y mantener certificaciones ambientales complejas (Tussyadiah, 2024). El texto resalta que los sistemas inteligentes de monitoreo facilitan la auditoría constante de recursos, reduciendo la carga administrativa que tradicionalmente impedía a los emprendimientos verdes locales acceder a sellos de prestigio internacional, democratizando así la excelencia ambiental en el sector.

Asimismo, la percepción de justicia y la transparencia en el uso de certificaciones son vitales para evitar el greenwashing y asegurar la lealtad (Orozco-Quintero & Valencia, 2026). Según esta investigación, en contextos como México y Colombia, los turistas valoran los sellos que demuestran un impacto social y ambiental tangible y verificable. Una certificación que sea percibida como honesta y rigurosa fortalece el vínculo ético entre el emprendedor y el visitante, generando una ventaja competitiva basada en la integridad.

Por otra parte, la resiliencia de un destino frente a cambios regulatorios y climáticos se fortalece al adoptar estándares de certificación robustos (Assaf & Tsionas, 2025). El estudio indica que las organizaciones deportivas que se adhieren a marcos de calidad ambiental están mejor preparadas para absorber choques externos, ya que sus procesos operativos ya están optimizados para la eficiencia y la conservación, lo que garantiza la continuidad del negocio y la lealtad del mercado en tiempos de inestabilidad.

Síntesis y Estrategia de Calidad

La certificación es el puente entre la intención y la evidencia. Mientras que Kandampully destaca la mejora en la entrega del servicio, Assaf subraya la robustez del sistema. Esta dualidad permite que un emprendimiento verde —como un centro de buceo sostenible o una estación de esquí eco-eficiente— atraiga no solo a clientes, sino a inversores que buscan proyectos de bajo riesgo ambiental y alto valor reputacional, validados por métricas técnicas externas.

El rol de la comunicación digital es decisivo. Como se discute en las perspectivas sobre IA y medios sociales (Dwivedi et al., 2023), las certificaciones deben ser narradas, no solo mostradas. La tecnología permite que los logros ambientales de un proyecto se traduzcan en historias de impacto visuales y basadas en datos que resuenen en las comunidades digitales, convirtiendo el cumplimiento técnico del sello en un activo de marketing relacional de gran potencia.

Desde la óptica del emprendimiento y la política pública, Ratten (2020) identifica que los sellos de calidad verde son motores de innovación regional. Los gobiernos pueden utilizar estas certificaciones como criterios para la asignación de fondos y patrocinios, incentivando a que los nuevos proyectos deportivos nazcan con una arquitectura de sostenibilidad desde su concepción,

alineando el crecimiento económico con los objetivos de preservación del patrimonio natural y social.

En conclusión, las certificaciones ambientales representan el compromiso de profesionalización de la ética en el turismo deportivo. Al integrar las visiones de Tussyadiah, Buhalis y Orozco-Quintero, queda claro que un sello verde es mucho más que un reconocimiento; es un sistema operativo de mejora continua que utiliza la tecnología para garantizar que el éxito del deportista y el éxito del planeta sean una misma meta alcanzada.

7.3. Gestión del impacto en áreas protegidas: Deportes de aventura vs. conservación

Para Kandampully et al. (2023), la gestión de servicios en áreas protegidas debe adoptar un modelo de "servicios eco-centrados". En su enfoque de *Service Management*, el diseño de la experiencia del deportista de aventura debe incluir la educación ambiental como un componente del servicio básico; para estos autores, la calidad del servicio se mide por la capacidad de la organización para transformar al turista en un aliado de la conservación a través de interacciones controladas y significativas con el ecosistema.

Por otro lado, Buhalis (2025) sostiene que los "Destinos Inteligentes" deben utilizar la tecnología para gestionar la capacidad de carga de forma dinámica. Según el autor, el uso de 5G y sensores de proximidad permite a los gestores de parques nacionales monitorear el impacto del senderismo o la escalada en tiempo real. Esta visión de "Smart Conservation" permite abrir o cerrar zonas de aventura basándose en datos biológicos inmediatos, garantizando que la actividad física nunca supere el umbral de resiliencia del entorno.

Uysal y Sirgy (2025) relacionan la práctica deportiva en áreas protegidas con la "satisfacción existencial". Argumentan que el contacto con la naturaleza salvaje es fundamental para la calidad de vida, pero que esta satisfacción solo es plena si el deportista percibe que su presencia es respetuosa. Para estos investigadores, la gestión del impacto debe enfocarse en crear una "conciencia de lugar" donde el bienestar psicológico del atleta se derive de su contribución a la preservación del escenario que lo desafía.

La automatización de la vigilancia ambiental permite que las áreas protegidas sean accesibles sin comprometer la biodiversidad (Tussyadiah, 2024). El texto resalta que el uso de

Emprendimiento y Gestión del Turismo Deportivo en la Era Digital

drones y cámaras con IA puede detectar automáticamente comportamientos de riesgo por parte de los deportistas de aventura (como el abandono de senderos marcados) sin necesidad de una presencia humana intrusiva. Esta logística digital permite que el deporte de aventura se desarrolle bajo una supervisión invisible pero constante.

Asimismo, la autenticidad en los deportes de aventura se ve reforzada cuando el participante comprende el valor del ecosistema que recorre (Rickly & Vidon, 2024). Según esta obra, los destinos que integran la conservación en la narrativa del deporte (como el *plogging* o la ciencia ciudadana durante el trekking) ofrecen una experiencia más "auténtica". El deportista ya no es un observador pasivo, sino un participante activo en la historia de protección del lugar, lo que eleva el valor simbólico de la actividad física.

Por otra parte, la lealtad hacia los destinos de naturaleza depende de la percepción de una gestión de impacto rigurosa (Assaf & Tsionas, 2025). El estudio indica que los turistas de aventura son cada vez más críticos con el daño ambiental; los destinos que logran demostrar, mediante analítica predictiva y reportes de sostenibilidad, que la actividad deportiva está mejorando la salud del área protegida, logran una lealtad superior basada en el respeto mutuo y la responsabilidad compartida.

La clave de la gestión radica en el paso de la restricción a la integración inteligente. Mientras que Kandampully se enfoca en el servicio, Buhalis lo hace en la infraestructura de datos. Esto permite que un parque nacional gestione su logística de transporte y acceso mediante algoritmos que priorizan la anidación de especies o la recuperación del suelo, comunicando estas decisiones al deportista de forma transparente a través de su asistente de IA personal.

El uso de Big Data es fundamental para predecir conflictos entre uso recreativo y conservación. Como se discute en las perspectivas sobre el impacto social de los datos (Dwivedi et al., 2023), la analítica permite identificar qué rutas de aventura generan mayor erosión o estrés en la fauna, permitiendo a los gestores rediseñar los circuitos de forma proactiva. La tecnología convierte la incertidumbre del impacto ambiental en una variable manejable y optimizable para el emprendedor verde.

Desde la óptica de la política pública, Ratten (2020) identifica que los deportes de aventura pueden ser el motor financiero de la conservación. Las tasas de acceso y los patrocinios

de marcas aliadas deben reinvertirse en el mantenimiento de las áreas protegidas. El emprendimiento deportivo debe ser visto como un socio de la administración pública, donde la innovación técnica se utiliza para maximizar el beneficio social y ambiental mientras se minimiza el impacto físico en el territorio.

En conclusión, la gestión del impacto en áreas protegidas es el campo de pruebas definitivo para la ética tecnológica. Al integrar las visiones de Tussyadiah, Rickly y Assaf, observamos que el deporte de aventura no tiene por qué ser el enemigo de la conservación. Con la ayuda de la analítica, la IA y una gestión humana empática, las áreas protegidas pueden convertirse en gimnasios de la resiliencia, donde cada paso del atleta es, simultáneamente, un paso hacia la regeneración del planeta.

Para Kandampully et al. (2023), la economía circular debe integrarse en el diseño original del servicio para eliminar el concepto de "residuo" desde la raíz. En su enfoque de Service Management, proponen que los eventos deportivos adopten modelos de "servicio por producto" (ej. alquiler de equipamiento técnico en lugar de venta), donde la organización mantiene la propiedad de los materiales, garantizando su mantenimiento, reutilización y eventual reciclaje profesional, elevando así la eficiencia de los recursos y la calidad percibida del servicio.

Por otro lado, Buhalis (2025) sostiene que el "Smart Tourism" es el motor del metabolismo circular de los destinos. Según el autor, el uso de etiquetas inteligentes (RFID) e IoT en el equipamiento deportivo y en los contenedores de residuos permite una trazabilidad total. Esta infraestructura de datos permite que los gestores de eventos identifiquen en tiempo real qué materiales están entrando en el sistema y aseguren su retorno a la cadena de valor, convirtiendo la logística de residuos en una operación de recuperación de activos valiosos.

Uysal y Sirgy (2025) relacionan la circularidad con la "psicología de la gratitud ambiental". Argumentan que los turistas y atletas modernos derivan una satisfacción psicológica superior al participar en sistemas que respetan los límites planetarios. Para estos investigadores, ver que un evento deportivo transforma sus propios residuos en nuevo equipamiento o infraestructura local mejora la calidad de vida percibida, ya que alinea el esfuerzo físico con un propósito ético de preservación y cuidado del entorno.

Emprendimiento y Gestión del Turismo Deportivo en la Era Digital

La automatización de la clasificación y el procesamiento de residuos en las sedes deportivas reduce drásticamente el impacto ambiental de los eventos masivos (Tussyadiah, 2024). El texto resalta que el uso de robótica e IA en la gestión de residuos post-evento permite una separación de materiales mucho más precisa que la manual. Esta logística inteligente asegura que el plástico, el metal y los textiles técnicos utilizados durante la competición se reintegren como materia prima de alta calidad en la industria del equipamiento deportivo.

Asimismo, la autenticidad en la experiencia deportiva se fortalece cuando el equipamiento utilizado cuenta una historia de regeneración (Rickly & Vidon, 2024). Según esta obra, el uso de textiles fabricados a partir de residuos recuperados del propio destino turístico genera una "autenticidad material". El deportista siente una conexión física con la causa ambiental al vestir indumentaria que es, literalmente, el resultado de la limpieza y restauración del ecosistema que está recorriendo.

Por otra parte, la lealtad hacia los destinos que implementan modelos circulares se basa en la transparencia de sus flujos de materiales (Assaf & Tsionas, 2025). El estudio indica que los consumidores son cada vez más leales a las marcas y destinos que pueden demostrar, mediante reportes basados en Big Data, que han alcanzado la "basura cero". La economía circular deja de ser una opción técnica para convertirse en el pilar de una reputación resiliente que atrae a un mercado premium comprometido con la sostenibilidad.

La clave de la circularidad reside en la colaboración sistémica. Mientras que Kandampully se enfoca en el modelo de negocio, Buhalis lo hace en la infraestructura digital. Esto permite que un evento de triatlón, por ejemplo, no solo recoja botellas de plástico, sino que colabore con fabricantes locales para transformarlas en medallas o señalética para la próxima edición, cerrando el bucle de materiales dentro del propio territorio turístico y reduciendo la huella de carbono logística.

El uso de pasaportes digitales para el equipamiento deportivo es la próxima frontera. Como se discute en las perspectivas sobre el impacto de la información (Dwivedi et al., 2023), cada bicicleta, par de zapatillas o kayak debería tener un historial digital que registre su origen, reparaciones y potencial de reciclaje. Esta "identidad digital de producto" facilita el mercado de

segunda mano y la remanufactura, extendiendo la vida útil de los activos y reduciendo la necesidad de extraer nuevos recursos naturales.

Desde la óptica del emprendimiento, Ratten (2020) identifica que la economía circular abre nichos para el "emprendimiento de recuperación". Las startups que ofrecen servicios de reparación in situ en eventos deportivos o aquellas que transforman redes de pesca recuperadas en equipamiento de alto rendimiento son los nuevos aliados estratégicos del turismo deportivo. El éxito de estos proyectos depende de políticas públicas que incentiven la circularidad y penalicen el desperdicio innecesario de materiales en los espacios públicos.

En conclusión, la economía circular en el deporte y el turismo es la respuesta operativa al desafío de la sostenibilidad. Al integrar las visiones de Tussyadiah, Rickly y Assaf, observamos que gestionar residuos no es limpiar, sino rediseñar. El equipamiento deportivo y las sedes del futuro serán bancos de materiales en constante transformación, donde cada evento deja tras de sí no una montaña de desechos, sino una infraestructura más rica y un ecosistema más limpio para los que vendrán.

7.4. Impacto socioeconómico local: Involucramiento de la comunidad en la cadena de valor

Para Kandampully et al. (2023), la integración comunitaria es el pilar de la "hospitalidad auténtica". En su enfoque de Service Management, sostienen que un destino solo es sostenible si los residentes se sienten co-creadores de la experiencia. Cuando la comunidad local participa activamente en la cadena de suministro —desde la provisión de alimentos orgánicos para atletas hasta servicios de guía especializados—, la calidad del servicio aumenta orgánicamente, ya que el turista percibe un compromiso genuino que trasciende lo comercial.

Por su parte, Buhalis (2025) argumenta que el "Smart Tourism" debe democratizar el acceso a la economía digital para los pequeños proveedores locales. Según el autor, las plataformas tecnológicas del destino deben ser "inclusivas por diseño", permitiendo que los artesanos, agricultores y microemprendedores locales se conecten directamente con el flujo de turistas deportivos. El uso de Big Data e IA permite que el sistema sugiera al viajero productos y servicios locales, redistribuyendo la riqueza de manera más equitativa y eficiente.

Emprendimiento y Gestión del Turismo Deportivo en la Era Digital

Uysal y Sirgy (2025) vinculan el involucramiento comunitario con la "psicología de la calidad de vida" colectiva. Argumentan que el turismo deportivo solo es exitoso si mejora la satisfacción vital de los residentes. Para estos investigadores, cuando la comunidad se beneficia económicamente y se siente orgullosa de su patrimonio deportivo y natural, se genera un círculo virtuoso de bienestar que reduce los conflictos sociales y garantiza una acogida cálida y segura para el visitante, elevando la felicidad de todos los actores.

La automatización y la digitalización de la cadena de suministro permiten que las pequeñas empresas locales compitan con grandes proveedores globales (Tussyadiah, 2024). El texto resalta que el uso de sistemas inteligentes de gestión de compras y logística permite a los organizadores de eventos deportivos priorizar a los proveedores de la región. La tecnología elimina las barreras administrativas, facilitando que una cooperativa local de transporte o un servicio de catering artesanal se integren sin fricciones en la operación de un evento internacional.

Asimismo, el apego al lugar y la autenticidad del destino se ven reforzados cuando el turista interactúa directamente con la comunidad (Rickly & Vidon, 2024). Según esta obra, el turista deportivo contemporáneo busca una conexión profunda con el territorio; al involucrar a la comunidad en la cadena de valor, se ofrece una experiencia "vívida" y no solo "consumida". El deportista valora saber que su inversión económica impacta positivamente en la educación, la salud y la infraestructura del pueblo que lo acoge.

Por otra parte, la lealtad hacia los destinos se consolida cuando el turista percibe que su visita contribuye a la resiliencia socioeconómica local (Assaf & Tsionas, 2025). El estudio indica que los viajeros son más propensos a regresar a destinos que demuestran un compromiso ético con su población. Los reportes de impacto social, validados por analítica de datos, funcionan como una herramienta de lealtad poderosa, convirtiendo al turista en un "embajador social" del destino, motivado por el impacto positivo derivado de su presencia.

La clave de la integración comunitaria es la redistribución inteligente. Mientras que Kandampully se enfoca en el valor del servicio, Buhalis lo hace en la infraestructura de conexión. Esto permite que un evento de maratón, por ejemplo, no solo contrate personal local, sino que impulse la creación de una "Marca Territorio" donde cada alojamiento rural y cada pequeño

Emprendimiento y Gestión del Turismo Deportivo en la Era Digital

comercio se beneficie de la visibilidad que el deporte otorga a la región, creando un ecosistema económico robusto y diverso.

El uso de redes sociales e IA generativa es fundamental para narrar el impacto local. Como se discute en las perspectivas sobre medios sociales (Dwivedi et al., 2023), los proyectos deben utilizar la tecnología para contar las historias de los miembros de la comunidad integrados en el proyecto. Esta transparencia digital humaniza la marca deportiva y permite que los patrocinadores se alineen con objetivos de desarrollo sostenible (ODS) reales, aumentando el atractivo del proyecto para el financiamiento ético y global.

Desde la óptica del emprendimiento, Ratten (2020) identifica que el deporte es un catalizador de "emprendimiento social regional". Las políticas públicas deben incentivar que los proyectos deportivos actúen como incubadoras para la comunidad. El involucramiento en la cadena de valor no debe ser caridad, sino una estrategia de negocio inteligente que desarrolle capacidades técnicas en los residentes, asegurando que el destino mantenga su competitividad y su paz social a largo plazo mediante la autonomía económica comunitaria.

En conclusión, el impacto socioeconómico local es la métrica definitiva de la sostenibilidad de un proyecto. Al integrar las visiones de Tussyadiah, Assaf y Uysal, queda claro que la tecnología y la logística deben estar al servicio de las personas. Un proyecto de turismo deportivo exitoso es aquel donde la comunidad local prospera junto con el atleta, creando un legado de desarrollo que permanece en el territorio mucho después de que los focos del evento se hayan apagado.



GESTIÓN FINANCIERA Y BÚSQUEDA DE INVERSIÓN

CAPÍTULO 8

GESTIÓN FINANCIERA Y BÚSQUEDA DE INVERSIÓN

8.1. Análisis de rentabilidad: Indicadores clave (ROI, CAC, LTV) en servicios turísticos

Para Kandampully et al. (2023), la rentabilidad en la hospitalidad moderna depende de la optimización del valor del servicio a lo largo de la relación con el cliente. En su enfoque de *Service Management*, el ROI no debe medirse de forma aislada por evento, sino como el resultado de una gestión sistémica donde la calidad del servicio reduce el CAC a largo plazo; para estos autores, la eficiencia operativa lograda mediante la tecnología es el principal motor para maximizar el margen de contribución de cada turista deportivo.

Por su parte, Buhalis (2025) sostiene que el "Smart Tourism" permite una medición precisa del LTV mediante el uso de Big Data. Según el autor, los destinos inteligentes pueden rastrear el comportamiento de gasto recurrente del turista deportista a través de múltiples visitas. Esta capacidad analítica permite que el emprendedor identifique los segmentos de mayor valor, optimizando la inversión en marketing para atraer a usuarios cuyo valor de vida sea significativamente superior al costo de adquirirlos, garantizando la salud financiera del proyecto.

Uysal y Sirgy (2025) vinculan la rentabilidad con la "psicología de la lealtad". Argumentan que un LTV elevado es el indicador financiero de una alta satisfacción y bienestar del cliente. Para estos investigadores, cuando un servicio turístico deportivo mejora la calidad de vida del usuario, este tiende a regresar y recomendar, lo que orgánicamente reduce el CAC. Por tanto, la rentabilidad financiera es, en última instancia, un reflejo de la rentabilidad emocional y psicológica que el destino ofrece al viajero.

La automatización de la analítica financiera permite a los gestores turísticos monitorear el ROI en tiempo real, ajustando las estrategias comerciales de forma dinámica (Tussyadiah, 2024). El texto resalta que el uso de IA para la predicción de la demanda optimiza el gasto operativo; al conocer con precisión cuántos recursos se necesitan para cada tipo de turista, se maximiza la eficiencia, asegurando que cada dólar invertido en infraestructura o servicios tenga un retorno medible y positivo.

Asimismo, la percepción de justicia en los precios es un factor crítico que influye directamente en el LTV y la lealtad del cliente (Orozco-Quintero & Valencia, 2026). La

Emprendimiento y Gestión del Turismo Deportivo en la Era Digital

investigación indica que un modelo de precios dinámicos, si es percibido como justo y transparente, fomenta la recurrencia del turista. Por el contrario, un CAC bajo logrado mediante tácticas agresivas de precio puede erosionar el valor de marca a largo plazo, reduciendo el LTV y comprometiendo la rentabilidad futura de los emprendimientos en mercados competitivos.

Por otra parte, la resiliencia financiera de un destino depende de su capacidad para diversificar los flujos de ingresos y mantener un CAC controlado en tiempos de crisis (Assaf & Tsionas, 2025). El estudio sugiere que los destinos que logran construir comunidades digitales sólidas alrededor del deporte mantienen una base de clientes con un LTV estable, incluso ante inestabilidades externas. La lealtad del cliente actúa como un seguro financiero, permitiendo que el ROI se mantenga positivo gracias a la baja dependencia de campañas publicitarias costosas en momentos de incertidumbre.

La clave de la rentabilidad reside en la ecuación de valor del cliente. Mientras que Kandampully se enfoca en la eficiencia del servicio, Buhalis lo hace en la analítica de datos. Esto implica que la rentabilidad de un proyecto de turismo deportivo debe evaluarse bajo la premisa de que el $\$LTV\$$ debe ser al menos tres veces superior al $\$CAC\$$ ($\$LTV > 3 \times CAC\$$). Si este equilibrio se mantiene, la tecnología y la infraestructura se pagan a sí mismas mediante la recurrencia y la recomendación del turista.

El uso de algoritmos de IA para el *Lifetime Value* predictivo es la nueva frontera. Como se discute en las perspectivas sobre IA generativa (Dwivedi et al., 2023), los gestores pueden ahora prever qué clientes tienen mayor probabilidad de convertirse en "promotores" del destino. Al dirigir los esfuerzos de fidelización hacia este grupo, se optimiza el retorno de la inversión en marketing, transformando el gasto publicitario en una inversión de capital relacional que asegura ingresos futuros estables.

Desde la óptica del emprendimiento, Ratten (2020) identifica que las políticas públicas deben apoyar la digitalización financiera de las pymes turísticas. Para que el impacto socioeconómico local sea real, los emprendedores deben ser capaces de medir su rentabilidad con rigor técnico. El apoyo gubernamental en herramientas de análisis de datos permite que los negocios locales entiendan su propia eficiencia, mejorando su ROI y permitiéndoles reinvertir en la comunidad, cerrando así el ciclo de prosperidad regional.

En conclusión, el análisis de rentabilidad mediante ROI, CAC y LTV es el "tablero de control" que permite navegar la complejidad del turismo deportivo moderno. Al integrar las visiones de Tussyadiah, Assaf y Orozco-Quintero, queda claro que la rentabilidad no es un fin en sí mismo, sino la prueba de que el servicio es valorado, la logística es eficiente y la relación con el cliente es duradera. Sin métricas claras, el emprendimiento es intuición; con ellas, es una estrategia de éxito sostenible.

8.2. Fuentes de financiamiento: Bootstrapping, Business Angels y Venture Capital

Para Kandampully et al. (2023), la rentabilidad en la hospitalidad moderna depende de la optimización del valor del servicio a lo largo de la relación con el cliente. En su enfoque de *Service Management*, el ROI no debe medirse de forma aislada por evento, sino como el resultado de una gestión sistémica donde la calidad del servicio reduce el CAC a largo plazo; para estos autores, la eficiencia operativa lograda mediante la tecnología es el principal motor para maximizar el margen de contribución de cada turista deportivo.

Por su parte, Buhalis (2025) sostiene que el "Smart Tourism" permite una medición precisa del LTV mediante el uso de Big Data. Según el autor, los destinos inteligentes pueden rastrear el comportamiento de gasto recurrente del turista deportista a través de múltiples visitas. Esta capacidad analítica permite que el emprendedor identifique los segmentos de mayor valor, optimizando la inversión en marketing para atraer a usuarios cuyo valor de vida sea significativamente superior al costo de adquirirlos, garantizando la salud financiera del proyecto.

Uysal y Sirgy (2025) vinculan la rentabilidad con la "psicología de la lealtad". Argumentan que un LTV elevado es el indicador financiero de una alta satisfacción y bienestar del cliente. Para estos investigadores, cuando un servicio turístico deportivo mejora la calidad de vida del usuario, este tiende a regresar y recomendar, lo que orgánicamente reduce el CAC. Por tanto, la rentabilidad financiera es, en última instancia, un reflejo de la rentabilidad emocional y psicológica que el destino ofrece al viajero.

La automatización de la analítica financiera permite a los gestores turísticos monitorear el ROI en tiempo real, ajustando las estrategias comerciales de forma dinámica (Tussyadiah,

Emprendimiento y Gestión del Turismo Deportivo en la Era Digital

2024). El texto resalta que el uso de IA para la predicción de la demanda optimiza el gasto operativo; al conocer con precisión cuántos recursos se necesitan para cada tipo de turista, se maximiza la eficiencia, asegurando que cada dólar invertido en infraestructura o servicios tenga un retorno medible y positivo.

Asimismo, la percepción de justicia en los precios es un factor crítico que influye directamente en el LTV y la lealtad del cliente (Orozco-Quintero & Valencia, 2026). La investigación indica que un modelo de precios dinámicos, si es percibido como justo y transparente, fomenta la recurrencia del turista. Por el contrario, un CAC bajo logrado mediante tácticas agresivas de precio puede erosionar el valor de marca a largo plazo, reduciendo el LTV y comprometiendo la rentabilidad futura de los emprendimientos en mercados competitivos.

Por otra parte, la resiliencia financiera de un destino depende de su capacidad para diversificar los flujos de ingresos y mantener un CAC controlado en tiempos de crisis (Assaf & Tsionas, 2025). El estudio sugiere que los destinos que logran construir comunidades digitales sólidas alrededor del deporte mantienen una base de clientes con un LTV estable, incluso ante inestabilidades externas. La lealtad del cliente actúa como un seguro financiero, permitiendo que el ROI se mantenga positivo gracias a la baja dependencia de campañas publicitarias costosas en momentos de incertidumbre.

La clave de la rentabilidad reside en la ecuación de valor del cliente. Mientras que Kandampully se enfoca en la eficiencia del servicio, Buhalis lo hace en la analítica de datos. Esto implica que la rentabilidad de un proyecto de turismo deportivo debe evaluarse bajo la premisa de que el $\$LTV$ debe ser al menos tres veces superior al $\$CAC$ ($\$LTV > 3 \times CAC$). Si este equilibrio se mantiene, la tecnología y la infraestructura se pagan a sí mismas mediante la recurrencia y la recomendación del turista.

El uso de algoritmos de IA para el Lifetime Value predictivo es la nueva frontera. Como se discute en las perspectivas sobre IA generativa (Dwivedi et al., 2023), los gestores pueden ahora prever qué clientes tienen mayor probabilidad de convertirse en "promotores" del destino. Al dirigir los esfuerzos de fidelización hacia este grupo, se optimiza el retorno de la inversión en marketing, transformando el gasto publicitario en una inversión de capital relacional que asegura ingresos futuros estables.

Desde la óptica del emprendimiento, Ratten (2020) identifica que las políticas públicas deben apoyar la digitalización financiera de las pymes turísticas. Para que el impacto socioeconómico local sea real, los emprendedores deben ser capaces de medir su rentabilidad con rigor técnico. El apoyo gubernamental en herramientas de análisis de datos permite que los negocios locales entiendan su propia eficiencia, mejorando su ROI y permitiéndoles reinvertir en la comunidad, cerrando así el ciclo de prosperidad regional.

En conclusión, el análisis de rentabilidad mediante ROI, CAC y LTV es el "tablero de control" que permite navegar la complejidad del turismo deportivo moderno. Al integrar las visiones de Tussyadiah, Assaf y Orozco-Quintero, queda claro que la rentabilidad no es un fin en sí mismo, sino la prueba de que el servicio es valorado, la logística es eficiente y la relación con el cliente es duradera. Sin métricas claras, el emprendimiento es intuición; con ellas, es una estrategia de éxito sostenible.

8.3. Subvenciones y fondos públicos: Ayudas estatales para el fomento del deporte y turismo

Para Ratten (2020), el acceso a fondos públicos está intrínsecamente ligado al "emprendimiento deportivo social". El Estado no financia simplemente un evento, sino la capacidad de este para regenerar el tejido socioeconómico. Al solicitar subvenciones, es vital demostrar cómo el proyecto se alinea con las políticas de salud pública, cohesión comunitaria y fomento del empleo local, posicionando la actividad deportiva como un bien público que justifica la inversión estatal.

Por su parte, Uysal y Sirgy (2025) sostienen que las ayudas estatales deben priorizar proyectos que eleven la "calidad de vida" colectiva. En la justificación técnica de una subvención, el emprendedor debe evidenciar que el proyecto deportivo mejora el bienestar psicológico y la satisfacción vital de los ciudadanos. Un destino que promueve un estilo de vida activo y saludable es un activo estratégico para el gobierno, ya que reduce los costos de salud a largo plazo y mejora la percepción de felicidad social.

Buhalis (2025) argumenta que los fondos públicos están migrando hacia la creación de "Destinos Inteligentes". Los gobiernos buscan financiar infraestructuras que permitan el empoderamiento del consumidor mediante la tecnología. Por ello, los proyectos que integran

conectividad 5G, analítica de datos y servicios móviles en entornos turísticos deportivos son candidatos prioritarios para fondos de innovación y transformación digital, ya que modernizan la oferta competitiva del país.

8.4. Elaboración del Pitch Deck: Cómo presentar el negocio deportivo a inversores

Para Buhalis (2025), el corazón de un Pitch Deck exitoso reside en demostrar cómo la tecnología crea un "Turista Empoderado". Al presentar el negocio, el emprendedor debe evidenciar que su plataforma no solo ofrece un servicio, sino que otorga autonomía y valor en tiempo real al usuario a través de la conectividad. Un inversor moderno busca proyectos que utilicen el ecosistema de Smart Tourism para transformar la experiencia pasiva en una interacción digitalmente enriquecida y personalizada.

Por otro lado, Gretzel (2022) destaca la importancia del "yo digital" en la narrativa de ventas. El Pitch debe mostrar cómo el negocio deportivo capitaliza la identidad visual y social del viajero. Si la propuesta permite que el atleta cree y comparta una narrativa de éxito a través de medios digitales, el valor del negocio aumenta ante los ojos del inversor, ya que asegura una promoción orgánica y una conexión emocional que garantiza la retención y la visibilidad de la marca.

Rickly y Vidon (2024) argumentan que la "autenticidad" debe ser el eje central de la propuesta. En el Pitch Deck, es vital demostrar que la tecnología no diluye la esencia del deporte ni del destino, sino que la protege y la resalta. Los inversores se sienten atraídos por negocios que logran un equilibrio entre la eficiencia algorítmica y la experiencia humana genuina, posicionando el proyecto como una oferta "auténtica" en un mundo cada vez más automatizado.

8.5. Viabilidad Técnica y Resiliencia Operativa

La automatización y la inteligencia artificial deben presentarse como los motores de la eficiencia operativa (Tussyadiah, 2024). En la sección de "Operaciones" del Pitch Deck, el texto resalta que el uso de IA y robótica reduce el margen de error y optimiza los costos fijos. Demostrar que el negocio puede escalar sin un aumento lineal de los costos operativos, gracias a una

infraestructura digital sólida, es el argumento definitivo para asegurar la confianza financiera sobre la escalabilidad del proyecto.

Asimismo, la percepción de justicia en el modelo de ingresos es fundamental para la sostenibilidad a largo plazo (Orozco-Quintero & Valencia, 2026). El emprendedor debe explicar en su Pitch cómo su estrategia de precios y monetización es equitativa y transparente. Un modelo de negocio que sea percibido como justo no solo atrae clientes, sino que previene crisis reputacionales, asegurando al inversor que el flujo de ingresos es éticamente sólido y socialmente aceptado en mercados emergentes.

Por otra parte, la resiliencia ante la inestabilidad debe ser una diapositiva obligatoria (Assaf & Tsionas, 2025). El estudio indica que los inversores priorizan negocios que demuestran capacidad de adaptación frente a crisis externas. El Pitch Deck debe incluir cómo la analítica predictiva y la lealtad del cliente actúan como amortiguadores financieros, permitiendo que el negocio deportivo mantenga su operatividad y rentabilidad incluso en escenarios de incertidumbre global o económica.

8.6. El Impacto Psicológico y Social como Diferenciador

La rentabilidad del proyecto está intrínsecamente ligada a la "psicología de la calidad de vida" (Uysal & Sirgy, 2025). Al presentar el impacto, es crucial demostrar que el negocio mejora el bienestar del usuario y de la comunidad local. Este enfoque no solo cumple con criterios ESG (Environmental, Social, and Governance), sino que asegura una base de clientes recurrente y apasionada, lo que se traduce en indicadores financieros saludables como un LTV elevado y un CAC decreciente.

Desde la perspectiva del marketing relacional, Stylos (2024) subraya que el apego al lugar es un activo financiero. El *Pitch* debe mostrar cómo el proyecto fomenta la lealtad del turista hacia el destino mediante experiencias memorables. Si el inversor ve que el negocio crea vínculos emocionales duraderos, entenderá que está invirtiendo en un activo con una ventaja competitiva difícil de replicar por la competencia basada únicamente en precios.

Ratten (2020) identifica que el "emprendimiento deportivo" debe alinearse con las políticas públicas para maximizar su éxito. Un *Pitch Deck* que demuestre cómo el proyecto

colabora con el desarrollo regional y la innovación social será mucho más atractivo para fondos de inversión institucionales y gubernamentales. Mostrar que el negocio es un motor de progreso local convierte la propuesta en una inversión estratégica para el territorio, más allá del beneficio comercial inmediato.

En conclusión, elaborar un *Pitch Deck* para el sector deportivo es un ejercicio de coherencia entre datos, tecnología y humanidad. Al integrar las visiones de Tussyadiah, Buhalis y Assaf, el emprendedor deja de presentar un producto para ofrecer una oportunidad de inversión resiliente y transformadora. La clave del éxito frente al inversor no es solo qué tecnología usas, sino cómo esa tecnología crea valor financiero y social sostenible en un mundo en constante cambio.

8.7. Transparencia, Justicia y Eficiencia Operativa

La automatización en la gestión de fondos permite una auditoría y transparencia sin precedentes, requisitos indispensables para la administración pública (Tussyadiah, 2024). El texto resalta que el uso de sistemas inteligentes para la ejecución presupuestaria y el reporte de impacto facilita que las subvenciones se otorguen a proyectos con altos estándares de eficiencia operativa. La IA permite verificar que cada dólar público se traduzca en un avance tangible en la infraestructura o el servicio turístico.

Asimismo, la percepción de justicia en la distribución de las ayudas estatales es clave para mantener la legitimidad del sistema (Orozco-Quintero & Valencia, 2026). La investigación indica que, en regiones como México y Colombia, los emprendedores valoran los procesos de selección transparentes y basados en méritos técnicos. Un proyecto que demuestre un impacto ético y equitativo en la comunidad local tendrá una ventaja competitiva al postularse a fondos que busquen la reducción de brechas socioeconómicas y el desarrollo regional justo.

Por otra parte, la resiliencia financiera de los proyectos apoyados por el Estado depende de su capacidad de recuperación ante crisis (Assaf & Tsionas, 2025). El estudio sugiere que los fondos públicos deben actuar como un "capital semilla" que fomente la resiliencia del destino. Al solicitar ayudas, el gestor debe presentar planes de contingencia respaldados por datos,

demostrando que el apoyo estatal permitirá al proyecto deportivo resistir inestabilidades externas y seguir operando como un motor económico resiliente.

8.8. El Rol de la Innovación y la Co-creación de Valor

El éxito en la obtención de subvenciones también depende de la capacidad de "co-creación de valor" entre el sector público y el privado (Kandampully et al., 2023). El proyecto no debe verse como un ente aislado que recibe dinero, sino como un socio del Estado que mejora la hospitalidad y el servicio del destino. Al integrar estándares de excelencia en el servicio, el emprendimiento eleva la reputación del país como destino de élite, lo que justifica el financiamiento gubernamental continuo.

Desde la perspectiva de la digitalización, Gretzel (2022) subraya que la visibilidad digital es un activo de interés público. Los gobiernos financian proyectos que mejoren la "Marca País" en el entorno digital. Un evento deportivo con una fuerte narrativa en redes sociales y una identidad digital robusta atrae turismo internacional, lo que permite al Estado justificar la subvención como una inversión en promoción exterior y posicionamiento estratégico en el mercado global.

La sostenibilidad ambiental es ahora el criterio de exclusión más fuerte en los fondos estatales. Como advierten los expertos en comportamiento ambiental (Juvan & Dolnicar, 2024), las ayudas están condicionadas a la demostración de un impacto ecológico positivo o neutral. Los proyectos que integran certificaciones ambientales y economía circular en su operatividad son los que captan el "financiamiento verde" del sector público, alineándose con los compromisos internacionales de descarbonización.

En conclusión, atraer subvenciones y fondos públicos requiere una maestría en la alineación estratégica. Al integrar las visiones de Ratten, Tussyadiah y Buhalis, el emprendedor deja de ser un solicitante para convertirse en un ejecutor de visión pública. El capital estatal fluye hacia proyectos que combinan la pasión deportiva con el rigor técnico, la transparencia operativa y un compromiso innegociable con el bienestar social y la sostenibilidad ambiental del territorio.

8.9. Gestión de riesgos financieros: Seguros y fondos de contingencia

Para Assaf y Tsionas (2025), la resiliencia no es solo la capacidad de recuperarse, sino una ventaja competitiva que genera lealtad. En su análisis, los destinos y proyectos que cuentan con fondos de contingencia robustos pueden mantener sus estándares de calidad incluso durante periodos de inestabilidad. Un inversor o un turista se siente más seguro en una organización que demuestra tener cubiertos sus riesgos financieros, lo que estabiliza el flujo de caja y protege el valor de la marca ante imprevistos.

Por su parte, Buhalis (2025) sostiene que la gestión de riesgos debe ser "inteligente" y basada en la conectividad. El uso de contratos inteligentes (*Smart Contracts*) en seguros permite que, ante la cancelación de un evento por causas climáticas detectadas por sensores de IoT, las indemnizaciones se ejecuten automáticamente. Esta transparencia y rapidez en la respuesta financiera fortalece el ecosistema del "Smart Tourism", reduciendo la fricción y la incertidumbre para todos los actores involucrados.

Uysal y Sirgy (2025) vinculan la seguridad financiera con la "psicología de la tranquilidad". Argumentan que tanto el gestor del proyecto como el turista deportivo experimentan una mayor calidad de vida cuando existen mecanismos de protección (como seguros de viaje y cancelación). La certeza de que existe un fondo de contingencia para cubrir emergencias médicas o logísticas reduce el estrés y permite una inmersión más profunda en la experiencia deportiva, elevando la satisfacción vital.

8.10. Automatización y Precisión en la Cobertura

La automatización de la analítica de riesgos permite diseñar pólizas de seguro personalizadas y dinámicas (Tussyadiah, 2024). El texto resalta que la IA puede procesar millones de datos históricos para calcular primas más justas y precisas. Para un emprendimiento de turismo deportivo, esto significa que el costo del seguro se ajusta al riesgo real del evento, optimizando el gasto y asegurando que los fondos de contingencia estén dimensionados correctamente según la probabilidad estadística de ocurrencia de un siniestro.

Asimismo, la percepción de justicia en la gestión de reclamaciones y reembolsos es vital para la lealtad del cliente (Orozco-Quintero & Valencia, 2026). La investigación señala que los

usuarios valoran la claridad en las pólizas y la equidad en la ejecución de los fondos de contingencia. Un proyecto que gestiona sus riesgos financieros de forma ética y transparente, devolviendo lo justo en el menor tiempo posible, construye una reputación de integridad que se traduce en una base de clientes más fiel y resiliente.

Por otra parte, la co-creación de valor en la gestión de riesgos implica que el seguro no es solo un costo, sino un servicio añadido (Kandampully et al., 2023). Al integrar el seguro en la oferta de hospitalidad, el emprendimiento protege no solo su capital, sino la inversión del cliente. Esta visión de *Service Management* convierte a los fondos de contingencia en una herramienta de cuidado del cliente, donde la organización asume la responsabilidad de mitigar los impactos financieros de cualquier interrupción operativa.

8.11. Estrategia de Mitigación y Futuro

La clave de la salud financiera reside en la diversificación del riesgo. Mientras que Assaf se enfoca en la capacidad de absorción del impacto, Buhalis lo hace en la respuesta digital. Esto permite que un torneo deportivo regional, por ejemplo, cuente con un fondo de contingencia propio nutrido por una pequeña fracción de cada inscripción, el cual es gestionado mediante algoritmos que aseguran su liquidez y disponibilidad inmediata ante cualquier eventualidad operativa.

El uso de Big Data para la prevención es la nueva frontera de los seguros. Como se discute en las perspectivas sobre información y comportamiento (Dwivedi et al., 2023), los gestores pueden ahora predecir riesgos sociales o climáticos con semanas de antelación. Esta capacidad de "pre-mitigación" permite activar planes de contingencia antes de que el riesgo se materialice, minimizando las pérdidas económicas y permitiendo una renegociación de términos con las aseguradoras basada en datos de prevención activa.

Desde la óptica del emprendimiento, Ratten (2020) identifica que la política pública debe fomentar esquemas de reaseguro para el sector deportivo. El apoyo gubernamental en la creación de fondos de garantía mutua permite que los pequeños emprendimientos verdes accedan a coberturas que de otro modo serían prohibitivas. La gestión de riesgos financieros se

Emprendimiento y Gestión del Turismo Deportivo en la Era Digital

convierte así en una herramienta de desarrollo sectorial que protege la innovación y el capital humano frente a la volatilidad del mercado.

En conclusión, la gestión de riesgos financieros es el escudo invisible que protege la pasión del deporte y la ambición del turismo. Al integrar las visiones de Tussyadiah, Assaf y Orozco-Quintero, queda claro que los seguros y los fondos de contingencia no son gastos superfluos, sino inversiones en continuidad operativa. Un proyecto financieramente protegido es un proyecto que puede permitirse innovar, competir y crecer en un mundo donde la única constante es el cambio.

PSICOLOGÍA DEL CONSUMIDOR Y HOSPITALIDAD



CAPÍTULO 9

PSICOLOGÍA DEL CONSUMIDOR Y HOSPITALIDAD

9.1. La experiencia del usuario (UX): Diseño de servicios basado en la empatía

Para Buhalis (2025), el diseño UX en el "Smart Tourism" debe centrarse en el empoderamiento del consumidor. La empatía se traduce técnicamente en interfaces que anticipan las necesidades del usuario: desde un corredor que llega exhausto a un hotel y recibe un check-in automático, hasta un ciclista que obtiene rutas personalizadas según su nivel de fatiga. Para este autor, la tecnología empática es aquella que elimina la fricción y devuelve al turista el control sobre su propia experiencia vital.

Por su parte, Rickly y Vidon (2024) sostienen que la UX debe proteger la autenticidad de la experiencia. Un diseño basado en la empatía reconoce que el turista deportivo busca una conexión real con el destino. Por ello, la UX no debe ser tan intrusiva que aisle al sujeto en una burbuja digital, sino que debe actuar como un facilitador invisible que realce el contacto con el paisaje y la cultura local, validando la búsqueda de una experiencia "vivida" y no solo consumida.

Finalmente, Uysal y Sirgy (2025) vinculan el diseño de servicios con la psicología de la calidad de vida. Argumentan que una UX empática reduce la ansiedad del viajero y aumenta su satisfacción subjetiva. Al diseñar servicios que consideran el bienestar emocional —como sistemas de apoyo en tiempo real o entornos inclusivos—, se eleva la calidad de vida percibida, transformando un simple viaje deportivo en un catalizador de felicidad y salud mental.

9.2. Automatización y Personalización Humanizada

La automatización debe ser el soporte, no el sustituto, de la empatía en el servicio (Tussyadiah, 2024). El texto resalta que la IA permite procesar datos biométricos y de comportamiento para ofrecer una personalización profunda. Una UX diseñada con empatía utiliza estos datos para ajustar el entorno (luz, temperatura, nutrición) a las necesidades de recuperación del atleta, demostrando que la organización "entiende" y "cuida" el estado físico del cliente de forma proactiva.

Asimismo, la percepción de justicia y ética es un componente crítico de la experiencia del usuario (Orozco-Quintero & Valencia, 2026). La UX empática requiere transparencia absoluta en

el manejo de datos y en la comunicación de precios. Cuando un usuario siente que el diseño del servicio es honesto y que no hay agendas ocultas o cargos injustos, se construye una confianza profunda que es la base de la lealtad a largo plazo en destinos competitivos como México y Colombia.

Por otra parte, la resiliencia operativa garantiza que la experiencia del usuario no se quiebre ante imprevistos (Assaf & Tsionas, 2025). Un diseño UX empático incluye protocolos de contingencia claros y humanos. Si un evento se cancela o un vuelo se retrasa, la respuesta digital y humana debe ser inmediata y solidaria. La capacidad de una marca para mantener la empatía en momentos de crisis es lo que define su reputación y asegura la lealtad del cliente en entornos inestables.

9.3. Síntesis del Diseño Centrado en el Humano

La clave de una UX exitosa reside en la co-creación de valor (Kandampully et al., 2023). El diseño basado en la empatía invita al usuario a participar en la configuración de su propia experiencia. Al permitir que el turista deportivo personalice su itinerario, elija su nivel de interacción tecnológica y proporcione feedback en tiempo real, el servicio deja de ser una imposición para convertirse en una colaboración que satisface necesidades funcionales y emocionales.

El uso de la identidad digital y la narrativa visual también juega un papel en la UX empática (Gretzel, 2022). El diseño debe permitir que el atleta capture y comparta sus logros de una manera que refuerce su autoconcepto. Una UX que entiende la importancia del "yo digital" ofrece herramientas para que el usuario narre su propia épica deportiva, convirtiendo la plataforma del servicio en un escenario de validación personal y social.

Desde la óptica del emprendimiento, Ratten (2020) identifica que la UX es una herramienta de inclusión social. Un diseño empático debe considerar la diversidad de capacidades físicas, edades y orígenes culturales. Al crear servicios turísticos deportivos accesibles y acogedores para todos, el emprendedor no solo amplía su mercado, sino que cumple con una función social clave, alineando el éxito del negocio con los valores de equidad y bienestar comunitario.

En conclusión, la experiencia del usuario basada en la empatía es el alma de la tecnología en el turismo deportivo. Al integrar las visiones de Buhalis, Tussyadiah y Uysal, queda claro que el diseño de servicios debe ser un equilibrio perfecto entre la precisión algorítmica y la calidez humana. En un mundo saturado de datos, la verdadera ventaja competitiva pertenece a quienes logran utilizar la tecnología para que el usuario se sienta visto, entendido y genuinamente cuidado.

9.4. Neuromarketing aplicado: Estímulos sensoriales en el turismo activo

El neuromarketing aplicado al turismo activo representa la frontera final en la comprensión de la toma de decisiones del viajero. Ya no se trata de vender un destino, sino de diseñar arquitecturas sensoriales que activen el sistema de recompensa del cerebro (el sistema dopaminérgico) antes, durante y después de la actividad física. Al integrar estímulos visuales, auditivos, olfativos y táctiles, los gestores pueden crear memorias episódicas imborrables. A continuación, analizo esta dimensión mediante diez párrafos fundamentados en los autores de referencia.

9.5. La Ciencia de la Decisión y la Experiencia Sensorial

Para Buhalis (2025), el neuromarketing en el "Smart Tourism" utiliza la tecnología para medir la respuesta fisiológica del turista en tiempo real. Mediante el uso de biometría y seguimiento ocular (*eye-tracking*), los destinos pueden identificar qué estímulos visuales del paisaje o de la interfaz digital generan mayor compromiso emocional. Esta capacidad permite "curar" la experiencia sensorial para que el turista empoderado reciba exactamente el nivel de estimulación que su cerebro busca para alcanzar el estado de flujo (*flow*).

Por su parte, Rickly y Vidon (2024) argumentan que los estímulos sensoriales son la base de la autenticidad existencial. En el turismo activo, el aroma del bosque húmedo, el sonido del viento en la montaña o la textura de la roca al escalar son "anclas de realidad" que conectan al sujeto con su yo más genuino. El neuromarketing busca potenciar estos estímulos naturales para

que la experiencia sea percibida como profundamente auténtica, diferenciándola de las simulaciones digitales artificiales.

Uysal y Sirgy (2025) vinculan los estímulos sensoriales con la psicología del bienestar. Sostienen que ciertos estímulos (como el sonido del agua o el color verde intenso) reducen los niveles de cortisol y activan áreas cerebrales asociadas con la felicidad. Al aplicar neuromarketing, el turismo activo se convierte en una terapia sensorial que mejora la calidad de vida percibida, dejando una huella emocional positiva que el cerebro deseará repetir con frecuencia.

9.6. Automatización del Ambiente y Respuesta Emocional

La automatización permite que los entornos de hospitalidad deportiva ajusten sus estímulos sensoriales de forma dinámica basándose en el estado del usuario (Tussyadiah, 2024). El texto resalta que el uso de IA y sistemas de iluminación inteligente puede optimizar la recuperación del atleta mediante cromoterapia o paisajes sonoros personalizados. Esta "logística de los sentidos" asegura que el cerebro del deportista pase del estado de alerta durante la actividad al estado de relajación profunda de manera eficiente.

Asimismo, la percepción de justicia y equilibrio en la oferta sensorial es vital para la lealtad (Orozco-Quintero & Valencia, 2026). El neuromarketing debe aplicarse de forma ética; si los estímulos son percibidos como manipuladores o excesivamente artificiales, el cerebro activa mecanismos de defensa y desconfianza. En destinos de México y Colombia, la clave reside en utilizar estímulos que resalten la riqueza cultural y natural local, generando una conexión honesta que el turista valore y premie con su regreso.

Por otra parte, la resiliencia de la memoria sensorial garantiza la lealtad incluso en periodos de inestabilidad (Assaf & Tsionas, 2025). El estudio indica que los recuerdos basados en olores y sonidos son los más resistentes al paso del tiempo. Un proyecto de turismo activo que logre asociar un aroma específico (como el café o la madera) con la superación de un reto deportivo, crea una conexión neuronal que mantendrá al turista vinculado emocionalmente al destino, incluso cuando no pueda viajar físicamente.

9.7. Síntesis del Diseño Neuro-Sensorial

La clave del éxito reside en la co-creación de la atmósfera (Kandampully et al., 2023). El neuromarketing no debe ser una imposición unidireccional, sino un diálogo. Al permitir que el turista elija o ajuste ciertos estímulos de su entorno, se fomenta una sensación de control que el cerebro interpreta como seguridad y confort. Esta gestión del servicio sensorial eleva la hospitalidad a un nivel de precisión científica que satisface tanto las necesidades físicas como las pulsiones inconscientes del viajero.

El uso del yo digital y la narrativa visual también se apoya en el neuromarketing (Gretzel, 2022). Las imágenes y videos que el turista captura durante su actividad deben estar diseñados para activar el deseo social y la validación propia. Un diseño sensorial que facilite la captura de momentos de alta intensidad visual asegura que la experiencia se viralice de forma efectiva, activando en los observadores neuronas espejo que los motiven a buscar esa misma estimulación sensorial en el futuro.

Desde la óptica del emprendimiento, Ratten (2020) identifica que la innovación sensorial es una herramienta de competitividad territorial. Los emprendedores que aplican neuromarketing para diferenciar su oferta —por ejemplo, creando "senderos sensoriales" o eventos deportivos con identidades sonoras únicas— logran posicionar sus proyectos como líderes en innovación social. El estímulo sensorial se convierte así en un activo intangible de gran valor que impulsa el desarrollo económico regional y la diferenciación de marca.

En conclusión, el neuromarketing aplicado al turismo activo es el arte de hablarle directamente al cerebro del atleta. Al integrar las visiones de Buhalis, Rickly y Uysal, queda claro que los estímulos sensoriales son los ladrillos de la memoria y el motor del deseo. En un mercado global donde los destinos compiten por la atención del viajero, la victoria pertenece a aquellos que logren diseñar la sinfonía sensorial más coherente, emocionante y transformadora.

9.8 Gestión de la satisfacción y lealtad: El Net Promoter Score (NPS) en el deporte

Para Buhalis (2025), el NPS en el contexto del *Smart Tourism* es el termómetro del "Consumidor Empoderado". En un ecosistema hiperconectado, un promotor (puntuación 9-10) actúa como un nodo de amplificación digital que valida la propuesta de valor del destino. Para

este autor, la tecnología debe facilitar la captura del NPS en tiempo real, permitiendo que la organización responda instantáneamente a los detractores, transformando posibles crisis de reputación en oportunidades de recuperación del servicio.

Por otro lado, Kandampully et al. (2023) vinculan el NPS con la co-creación de valor. Argumentan que un alto índice de promotores indica que el servicio deportivo ha logrado trascender lo operativo para volverse emocional. En la gestión de servicios, el NPS ayuda a identificar los "momentos de verdad" donde el turista deportivo percibe una excelencia que justifica su lealtad, permitiendo a la organización replicar esos éxitos para elevar el estándar de hospitalidad.

Finalmente, Uysal y Sirgy (2025) relacionan el NPS con la psicología de la calidad de vida. Desde su perspectiva, un usuario que recomienda un servicio deportivo es alguien cuya satisfacción subjetiva ha sido tan alta que desea que otros alcancen ese mismo nivel de bienestar. Por tanto, el NPS no solo mide lealtad comercial, sino el impacto positivo del proyecto en la salud mental y emocional del viajero, consolidando al deporte como un vehículo de bienestar integral.

9.9. Analítica Predictiva y Resiliencia Relacional

La automatización de la recolección de datos permite que el NPS sea un indicador dinámico y no una foto estática del pasado (Tussyadiah, 2024). El texto resalta que la IA puede cruzar los resultados del NPS con datos biométricos y de comportamiento para entender *por qué* un turista se convierte en promotor o detractor. Esta capacidad predictiva permite a los gestores ajustar la logística y el servicio antes de que la insatisfacción se convierta en una pérdida financiera irreversible.

Asimismo, la percepción de justicia en el servicio influye directamente en la calificación del NPS (Orozco-Quintero & Valencia, 2026). La investigación demuestra que, en mercados como México y Colombia, la honestidad en la comunicación y la equidad en el trato son los mayores impulsores de la recomendación. Un proyecto que es transparente en sus procesos y justo en sus precios genera una base de promotores más sólida y resistente a las fluctuaciones del mercado.

Por otra parte, la resiliencia del destino se nutre de una comunidad de promotores leales (Assaf & Tsionas, 2025). El estudio indica que, ante periodos de inestabilidad, los usuarios con un

alto NPS son los primeros en regresar y los que más activamente defienden al destino en redes sociales. El NPS funciona aquí como un "seguro relacional": mientras más alto sea el porcentaje de promotores, mayor será la capacidad del emprendimiento para absorber choques externos y mantener su flujo de visitantes.

9.9. Síntesis de la Lealtad Deportiva

La clave del éxito reside en la gestión del "Yo Digital" (Gretzel, 2022). Un promotor no solo recomienda el servicio; integra la experiencia deportiva en su identidad visual online. Por ello, el diseño de la experiencia debe facilitar que el turista comparta sus logros de forma estética y sencilla. El NPS mide, en última instancia, cuánto orgullo siente el usuario al ser asociado con la marca del proyecto deportivo, lo que convierte la lealtad en un activo de marketing inalcanzable para la competencia.

Desde la óptica de la autenticidad, el NPS valida si la promesa de marca se cumple en la realidad (Rickly & Vidon, 2024). Un detractor suele ser alguien que percibió una brecha entre la expectativa de autenticidad y la ejecución comercial. Al analizar los comentarios abiertos del NPS, los gestores pueden ajustar su narrativa para asegurar que la experiencia sea percibida como genuina, protegiendo así el núcleo del atractivo turístico-deportivo.

En conclusión, el Net Promoter Score es la brújula ética y financiera del turismo deportivo moderno. Al integrar las visiones de Buhalis, Tussyadiah y Kandampully, observamos que gestionar la lealtad es un ejercicio de precisión técnica y empatía humana. Un alto NPS es la prueba de que el proyecto no solo es rentable, sino que es amado, respetado y, sobre todo, recomendado por una comunidad de atletas-viajeros que ven en el destino un aliado para su propio crecimiento personal.

9.10. Atención al cliente en crisis: Manejo de quejas y situaciones imprevistas

Para Assaf y Tsionas (2025), la gestión de crisis es el pilar de la lealtad en tiempos de inestabilidad. Argumentan que la forma en que una organización maneja un imprevisto impacta más en la lealtad a largo plazo que el servicio estándar impecable. Un destino resiliente es aquel que cuenta con protocolos de contingencia financieros y operativos preestablecidos,

permitiendo una respuesta rápida que minimiza la percepción de riesgo del turista y protege la reputación de la sede.

Por su parte, Kandampully et al. (2023) enfatizan la "recuperación proactiva del servicio" dentro del *Service Management*. Para estos autores, la queja no es un problema, sino un regalo informativo. Una gestión de crisis empática implica empoderar al personal de primera línea para tomar decisiones inmediatas sin burocracia, compensando al turista de manera que el valor percibido tras la crisis sea superior al que se tenía antes del incidente, fortaleciendo el vínculo relacional.

Finalmente, Buhalis (2025) sostiene que en los "Destinos Inteligentes", la gestión de crisis debe estar digitalizada. La conectividad total permite alertar al turista sobre imprevistos en tiempo real a través de notificaciones *push*, ofreciendo alternativas automáticas (como el cambio de una ruta de senderismo por una sesión de recuperación en spa). La tecnología actúa como un escudo que reduce la incertidumbre, proporcionando al "turista empoderado" información veraz y soluciones instantáneas.

9.11. Comunicación, Ética y Automatización

La automatización de la respuesta inicial permite una gestión de quejas a escala sin perder la coherencia (Tussyadiah, 2024). El texto resalta que el uso de IA y *chatbots* de lenguaje natural puede gestionar el volumen masivo de consultas durante una crisis (ej. cancelación de un maratón), filtrando las urgencias y permitiendo que el capital humano se concentre en los casos que requieren una empatía profunda y una resolución compleja, optimizando así los recursos críticos.

Asimismo, la percepción de justicia es el factor determinante en la resolución de conflictos (Orozco-Quintero & Valencia, 2026). La investigación indica que los turistas aceptan los imprevistos si perciben que la solución ofrecida es justa y equitativa. En contextos de alta sensibilidad como México y Colombia, la honestidad en la comunicación y la transparencia en las políticas de reembolso o compensación son las únicas herramientas capaces de neutralizar la ira y evitar el daño reputacional en redes sociales.

Por otra parte, la psicología del bienestar debe guiar la atención en crisis (Uysal y Sirgy, 2025). Una situación imprevista genera estrés y ansiedad, afectando la calidad de vida del viajero. La atención al cliente debe enfocarse en la "sanación emocional" del turista, brindando apoyo que vaya más allá de lo logístico. Un trato humano, solidario y enfocado en la seguridad personal ayuda a restaurar el equilibrio psicológico del deportista, asegurando que el recuerdo del viaje no sea el de la crisis, sino el del excelente cuidado recibido.

9.12. Síntesis de la Gestión de Conflictos

La clave del éxito reside en la preparación para lo imprevisible. Mientras que Assaf se enfoca en la estructura financiera, Buhalis lo hace en la infraestructura de datos. Esto permite que una organización de turismo activo cuente con "árboles de decisión" claros que se activan ante cada tipología de queja, asegurando que la respuesta sea técnica en su ejecución pero profundamente humana en su forma, manteniendo la integridad de la promesa de marca.

El uso de la identidad digital del usuario facilita una atención personalizada en momentos críticos (Gretzel, 2022). Al conocer el historial y las preferencias del turista, la organización puede ofrecer soluciones a medida que resuenen con su "yo digital". Por ejemplo, si un deportista valora mucho sus métricas, ofrecerle una alternativa tecnológica para registrar sus logros ante la cancelación de una prueba oficial puede ser una compensación mucho más valorada que un simple descuento económico.

Desde la óptica del emprendimiento, Ratten (2020) identifica que la gestión de crisis es una oportunidad de innovación social. Los emprendedores que diseñan soluciones creativas para problemas imprevistos (ej. transformar un evento cancelado en una experiencia virtual o comunitaria) no solo salvan el negocio, sino que lideran el sector. La política pública debe incentivar la capacitación en manejo de crisis, entendiendo que la seguridad y la capacidad de respuesta son activos intangibles que atraen inversión y turismo de calidad.

En conclusión, la atención al cliente en crisis es la prueba de fuego de la hospitalidad inteligente. Al integrar las visiones de Tussyadiah, Orozco-Quintero y Kandampully, queda claro que manejar una queja es un ejercicio de justicia y eficiencia técnica. En un mundo donde los

imprevistos son la norma, la ventaja competitiva pertenece a quienes logran que el turista se sienta más seguro y valorado precisamente cuando las cosas no salen como estaban planeadas.

9.13. Cultura del servicio: Formación de equipos de alto rendimiento en hospitalidad

La creación de una cultura del servicio en la intersección del deporte y la hospitalidad no se limita a la cortesía; se trata de la construcción de equipos de alto rendimiento capaces de ejecutar una visión estratégica bajo presión. En el turismo deportivo, el personal no solo gestiona habitaciones o alimentos, sino que custodia la seguridad y el rendimiento físico del huésped. A continuación, analizo esta formación de equipos mediante diez párrafos fundamentados en los autores de referencia.

9.14. Liderazgo y Co-creación de Valor Humano

Para Kandampully et al. (2023), la cultura del servicio es el "pegamento invisible" que une la estrategia con la ejecución. En su enfoque de *Service Management*, argumentan que los equipos de alto rendimiento nacen del empoderamiento. Un equipo que comprende el propósito superior del servicio —facilitar el éxito del atleta— y que tiene la autonomía para resolver problemas en el momento, co-crea un valor que la competencia no puede replicar, transformando la hospitalidad en una ventaja competitiva basada en el capital humano.

Por su parte, Buhalis (2025) sostiene que en los "Destinos Inteligentes", el personal debe ser tecnológicamente fluido. La formación de equipos de alto rendimiento incluye la capacitación en herramientas de *Smart Tourism* para que la tecnología no sea una barrera, sino un amplificador de la calidez humana. Un equipo de alto nivel utiliza los datos para anticipar necesidades, liberando tiempo de tareas administrativas para concentrarse en interacciones empáticas y personalizadas con el turista deportivo.

Finalmente, Uysal y Sirgy (2025) vinculan la cultura del servicio con el bienestar del propio empleado. Sostienen que solo un equipo que experimenta una alta calidad de vida laboral puede transmitir una satisfacción genuina al cliente. Para estos investigadores, la formación debe incluir el cuidado de la salud mental y física del equipo, creando un entorno donde el compromiso con el servicio nazca del orgullo de pertenencia y de la satisfacción personal del trabajador.

9.15. Automatización y Especialización Técnica

La automatización de tareas repetitivas es la clave para que los equipos alcancen el alto rendimiento (Tussyadiah, 2024). El texto resalta que, al delegar la logística básica a la IA y la robótica, el equipo humano puede especializarse en áreas de alto valor, como el asesoramiento nutricional, la fisioterapia de recuperación o la gestión de crisis. Esta especialización eleva el estatus profesional del equipo de hospitalidad, convirtiéndolos en consultores del bienestar del atleta.

Asimismo, la percepción de justicia interna dentro del equipo es fundamental para mantener la excelencia (Orozco-Quintero & Valencia, 2026). Una cultura del servicio robusta requiere sistemas de incentivos claros y transparentes. Cuando los empleados perciben que su esfuerzo es valorado de forma equitativa y que existen oportunidades de crecimiento real, su lealtad hacia la organización se traduce en una lealtad superior hacia el cliente, reduciendo la rotación y manteniendo la memoria institucional del servicio.

Por otra parte, la formación debe centrarse en la resiliencia y adaptabilidad (Assaf & Tsionas, 2025). Los equipos de alto rendimiento deben estar entrenados para operar en entornos inestables. La capacitación en "gestión de la incertidumbre" permite que, ante imprevistos climáticos o logísticos, el equipo mantenga la calma y ejecute planes de contingencia con una sonrisa, protegiendo la experiencia del usuario y la estabilidad financiera del emprendimiento deportivo.

9.16. Síntesis de la Identidad de Equipo

La clave del éxito reside en la construcción de una narrativa común. Mientras que Kandampully se enfoca en el proceso, Gretzel (2022) subraya la importancia del "yo digital" también para el empleado. Un equipo que se siente orgulloso de la identidad de su marca y que participa en su narrativa visual online se convierte en el mejor embajador del destino. La cultura del servicio se proyecta hacia afuera cuando el equipo interno vive y respira los valores de superación y excelencia del deporte.

Emprendimiento y Gestión del Turismo Deportivo en la Era Digital

La autenticidad en el servicio es lo que el cerebro del turista activo detecta y premia (Rickly & Vidon, 2024). Un equipo de alto rendimiento no "actúa" el servicio, sino que lo vive de forma genuina. La formación debe alejarse de los guiones rígidos y fomentar la personalidad y el conocimiento local de cada colaborador. Es esta conexión humana real lo que crea la "autenticidad existencial" que el viajero deportivo busca para dar sentido a su esfuerzo físico.

Desde la óptica del emprendimiento, Ratten (2020) identifica que la formación de equipos es una forma de innovación social. Los emprendedores que invierten en la capacitación técnica de jóvenes locales para integrarlos en equipos de hospitalidad de élite están generando un impacto socioeconómico directo. Las políticas públicas deben apoyar estos esquemas de formación dual, entendiendo que un equipo de alto rendimiento es el motor que atrae el turismo de alto gasto y asegura la sostenibilidad del territorio.

En conclusión, la formación de equipos de alto rendimiento es el arte de alinear el talento humano con la precisión tecnológica y el propósito ético. Al integrar las visiones de Tussyadiah, Buhalis y Kandampully, queda claro que la cultura del servicio no se enseña, se cultiva. En un mundo automatizado, el verdadero lujo del turismo deportivo es la interacción con un equipo experto, empoderado y genuinamente comprometido con el éxito de cada visitante.



TENDENCIAS FUTURAS Y RESILIENCIA DEL SECTOR

5/201

CAPÍTULO 10

TENDENCIAS FUTURAS Y RESILIENCIA DEL SECTOR

10.1. E-sports y turismo híbrido: La convergencia entre lo virtual y lo presencial

La convergencia entre los E-sports y el turismo híbrido representa la evolución más disruptiva de la industria del ocio. Ya no se trata de elegir entre lo físico y lo digital, sino de habitar una "tercera capa" de experiencia donde el destino geográfico se funde con el entorno competitivo virtual. Este modelo permite que un evento de e-sports genere flujos turísticos hacia sedes físicas mientras expande su alcance mediante experiencias inmersivas globales. A continuación, analizo esta integración mediante diez párrafos fundamentados en los autores de referencia.

10.2. La Experiencia Híbrida y el Turista Digital

Para Buhalis (2025), los e-sports son el catalizador del "Smart Tourism" en su máxima expresión. El turista híbrido no solo viaja para presenciar un torneo, sino que busca una conectividad total que le permita participar en la narrativa del evento desde su propio dispositivo. Para este autor, la infraestructura del destino debe actuar como una plataforma de baja latencia donde la Realidad Aumentada (AR) permite que el espectador vea estadísticas y efectos visuales virtuales sobre el escenario físico, empoderando su experiencia sensorial.

Por otro lado, Gretzel (2022) destaca que el turismo de e-sports se basa en la validación del "yo digital". El viajero híbrido busca capturar y transmitir su presencia en el evento para consolidar su identidad en las comunidades virtuales. El diseño del espacio físico (arenas, hoteles temáticos) debe estar optimizado para la "proyección visual", permitiendo que cada rincón sea un escenario donde lo virtual y lo presencial coexistan de forma estética y compartible, alimentando el capital social del turista.

Uysal y Sirgy (2025) vinculan esta convergencia con la psicología del bienestar social. Los e-sports en formato híbrido combaten el aislamiento digital al proporcionar espacios físicos de socialización (centros de alto rendimiento, fan zones). Para estos investigadores, la pertenencia

a una comunidad híbrida mejora la calidad de vida del usuario, ya que satisface la necesidad humana de contacto físico sin renunciar a la pasión por el entorno virtual competitivo.

10.3. Gestión del Servicio e Infraestructura Tecnológica

La automatización y la IA son los pilares que sostienen la logística de un evento híbrido (Tussyadiah, 2024). El texto resalta que la gestión de multitudes en arenas de e-sports puede optimizarse mediante algoritmos que coordinan desde el flujo de personas hasta el consumo energético de los servidores de juego. La IA actúa como el director de orquesta que asegura que la experiencia técnica del jugador virtual y la experiencia logística del turista presencial sean fluidas y carentes de fricción.

Asimismo, la percepción de justicia y equidad en el acceso es vital para la lealtad del fan (Orozco-Quintero & Valencia, 2026). En el turismo híbrido, es crítico que tanto el espectador remoto (pago por visión/streaming) como el asistente físico sientan que el valor recibido es proporcional a su inversión. Una estrategia de precios justa y transparente, que ofrezca beneficios exclusivos para ambos perfiles sin excluir a ninguno, es fundamental para construir una comunidad leal en mercados emergentes como Latinoamérica.

Por otra parte, la co-creación de valor en el servicio de hospitalidad debe adaptarse a las necesidades específicas del *gamer* (Kandampully et al., 2023). Un hotel para turismo de e-sports no solo vende habitaciones, sino "estaciones de batalla" con ergonomía de élite y nutrición especializada. La cultura del servicio debe entender la jerga, los horarios y los hábitos del turista digital, integrando el servicio de hospitalidad tradicional con el soporte técnico de alto rendimiento.

10.4. Resiliencia, Autenticidad y Desarrollo Local

La resiliencia del destino híbrido se manifiesta en su capacidad de operar independientemente de las restricciones físicas (Assaf & Tsionas, 2025). Durante periodos de inestabilidad, un evento de e-sports puede migrar totalmente a lo virtual sin perder su base de seguidores, manteniendo la lealtad hacia la marca del destino. Esta flexibilidad financiera y

operativa convierte al turismo híbrido en uno de los modelos más seguros y adaptables ante crisis globales.

Desde la óptica de la autenticidad, el turismo de e-sports debe conectar con la identidad del lugar (Rickly & Vidon, 2024). No basta con construir una arena genérica; el evento debe incorporar elementos de la cultura local en su narrativa virtual (skins personalizadas, escenarios digitales basados en monumentos reales). Esta "autenticidad híbrida" permite que el turista virtual se interese por el destino físico, creando un puente de curiosidad cultural que eventualmente se traduce en visitas presenciales.

Por último, Ratten (2020) identifica que los e-sports son un motor de innovación y política pública. Los gobiernos deben incentivar la creación de "distritos tecnológicos" que funcionen como hubs de turismo híbrido. Estos espacios no solo atraen eventos internacionales, sino que fomentan el emprendimiento local en desarrollo de software, hardware y servicios de hospitalidad especializada, diversificando la economía regional hacia sectores de alto valor añadido y tecnología punta.

En conclusión, la convergencia entre e-sports y turismo híbrido es el paradigma de la hospitalidad del futuro. Al integrar las visiones de Buhalis, Tussyadiah y Assaf, observamos que el éxito no reside en la pantalla ni en el edificio, sino en la calidad de la conexión entre ambos. El destino que logre borrar las costuras entre lo virtual y lo presencial será el que lidere la próxima gran era del turismo global, ofreciendo experiencias que son, simultáneamente, locales y universales.

10.5. Turismo de salud y bienestar (Wellness): El deporte como medicina preventiva

El turismo de salud y bienestar (Wellness) ha trascendido la oferta de relajación para posicionarse como un ecosistema de medicina preventiva, donde la actividad física dirigida es el fármaco principal. En este modelo, el destino turístico se convierte en una clínica de alto rendimiento y bajo estrés, integrando diagnósticos precisos con experiencias de hospitalidad de lujo. A continuación, analizo esta dimensión mediante diez párrafos fundamentados en los autores de referencia.

Emprendimiento y Gestión del Turismo Deportivo en la Era Digital

Respecto de la psicología del bienestar y el deporte preventivo; Uysal y Sirgy (2025) sostienen que el turismo de bienestar centrado en el deporte es el vehículo definitivo para mejorar la calidad de vida subjetiva. Sostienen que el ejercicio físico en entornos turísticos activa mecanismos psicológicos de autorrealización y reducción del estrés crónico. Para estos autores, el deporte como medicina preventiva no solo cura el cuerpo, sino que restaura el equilibrio emocional, permitiendo que el turista regrese a su vida cotidiana con un capital de salud renovado y una mayor satisfacción existencial.

Por su parte, Rickly y Vidon (2024) argumentan que la efectividad del "deporte como medicina" reside en su autenticidad. El turista de bienestar busca una conexión genuina con su propia naturaleza física; por ello, las actividades preventivas (como el yoga en entornos naturales o el senderismo terapéutico) deben ser percibidas como experiencias auténticas y no como procesos médicos mecanizados. Esta conexión con lo real es lo que garantiza que el cambio de hábitos sea duradero y profundo.

Buhalis (2025) sostiene que el bienestar preventivo debe ser "inteligente". El uso de dispositivos *wearables* y sensores biométricos permite que el destino de Wellness monitoree la salud del turista en tiempo real. Esta integración tecnológica permite que el deporte se prescriba de forma milimétrica, ajustando la intensidad del ejercicio a los niveles de fatiga y recuperación del usuario, transformando la estancia en un programa de salud personalizada de alta precisión.

Otro asunto para considerar tiene relación con la automatización, el servicio y la Ética en la salud, respecto de lo cual se puede mencionar que la automatización de la analítica de salud permite que los programas preventivos sean escalables y rigurosos (Tussyadiah, 2024). El texto resalta que el uso de IA para procesar datos de nutrición y rendimiento físico asegura que el turista reciba una atención técnica superior sin la necesidad de una intervención humana constante y costosa. La tecnología permite que el "deporte medicina" se ejecute bajo estándares científicos, optimizando los resultados metabólicos y fisiológicos del visitante.

Asimismo, la percepción de justicia y transparencia es crítica cuando el deporte se vende como salud (Orozco-Quintero & Valencia, 2026). El turista de bienestar es especialmente sensible a la honestidad de las promesas de salud. Los destinos deben ser claros sobre los beneficios reales de sus programas y evitar el *wellness-washing*. Un modelo de precios justo y una comunicación

ética sobre los resultados esperados son los pilares que construyen la lealtad en este segmento de alta exigencia.

Por otra parte, la co-creación de valor en la hospitalidad de bienestar implica una colaboración estrecha entre el terapeuta, el entrenador y el huésped (Kandampully et al., 2023). El equipo de servicio debe estar formado en "hospitalidad clínica", donde la calidez humana se combina con el rigor técnico. Esta cultura del servicio asegura que el turista no solo se sienta "atendido", sino "cuidado" en un sentido holístico, lo que eleva el valor percibido del tratamiento preventivo.

Otra orientación responde al análisis de la resiliencia, identidad y futuro del Wellness; asumiendo que la resiliencia del destino de bienestar se fortalece al diversificar la oferta preventiva (Assaf & Tsionas, 2025). Durante periodos de inestabilidad, los turistas priorizan el gasto en salud y bienestar sobre el ocio puro. Los emprendimientos que demuestran una gestión de riesgos sólida y que mantienen sus estándares de higiene y seguridad clínica son los que logran una lealtad superior, convirtiéndose en refugios de salud resilientes para un mercado global preocupado por la longevidad.

El uso del "yo digital" es fundamental para motivar el cambio de hábitos (Gretzel, 2022). Los programas de bienestar deben facilitar que el turista visualice su progreso a través de interfaces digitales atractivas. Al permitir que el usuario comparta sus logros de salud en redes sociales de forma estética, se refuerza su compromiso personal y se genera una narrativa de éxito que inspira a otros, convirtiendo al turista en un embajador de la medicina preventiva.

Desde la óptica del emprendimiento, Ratten (2020) identifica que el turismo de salud es un motor de innovación regional. Las políticas públicas deben incentivar la creación de "clústeres de bienestar" donde el deporte sea el eje central. Estos proyectos no solo atraen divisas, sino que mejoran la infraestructura de salud local y fomentan el empleo especializado en fisioterapia, nutrición y gestión deportiva, alineando el crecimiento económico con los objetivos de desarrollo sostenible y salud pública.

En conclusión, el turismo de salud y bienestar es la integración perfecta entre la ciencia del ejercicio y el arte de la hospitalidad. Al integrar las visiones de Uysal, Rickly y Buhalis,

observamos que el deporte como medicina preventiva es una tendencia irreversible. El éxito pertenece a los destinos que logren ofrecer experiencias que sean, simultáneamente, técnicamente impecables, éticamente transparentes y profundamente transformadoras para la vida del ser humano.

10.6. Nómadas digitales y Workations: Emprendimientos para viajeros de larga estancia

El auge de los nómadas digitales y las workations (trabajo + vacaciones) ha transformado la estancia prolongada de un nicho a una categoría de mercado fundamental. Para el emprendedor en turismo deportivo y hospitalidad, este segmento exige un rediseño del modelo de negocio: ya no se vende una "pausa" en la vida del cliente, sino una "extensión" productiva y saludable de su cotidianidad. A continuación, analizo esta tendencia mediante diez párrafos fundamentados en los autores de referencia.

Sobre el estilo de vida y la calidad de vida extendida: Uysal y Sirgy (2025), refieren que el éxito de los emprendimientos para nómadas digitales reside en su capacidad para elevar la calidad de vida a largo plazo. El viajero de larga estancia no busca solo un escritorio, sino un entorno que facilite el equilibrio entre la productividad laboral y el bienestar físico. Los emprendimientos que integran rutinas deportivas programadas y acceso a comunidades de salud permiten que el trabajador remoto perciba su estancia no solo como un cambio de paisaje, sino como una inversión en su propia longevidad y felicidad subjetiva.

Por su parte, Rickly y Vidon (2024) destacan la búsqueda de autenticidad existencial en este segmento. El nómada digital huye de los entornos turísticos artificiales; busca "vivir" el destino. Los emprendimientos que logran integrar al viajero en la cultura deportiva local (por ejemplo, mediante clubes de running de barrio o acceso a gimnasios comunitarios) ofrecen una experiencia auténtica que valida la identidad del viajero como un residente temporal y no como un turista fugaz.

Para Buhalis (2025), la infraestructura de un destino para nómadas debe ser radicalmente "inteligente". La conectividad es el oxígeno de este mercado. Un emprendimiento exitoso debe garantizar una infraestructura técnica de baja latencia que permita el trabajo híbrido, pero también debe utilizar el Smart Tourism para ofrecer servicios bajo demanda que optimicen el

tiempo del viajero, permitiéndole pasar del modo "reunión virtual" al modo "entrenamiento deportivo" de forma instantánea y eficiente.

10.7. Gestión de Servicios y Automatización del Trabajo Remoto

La automatización es el facilitador que permite al nómada digital gestionar su vida sin fricciones (Tussyadiah, 2024). El texto resalta que el uso de sistemas inteligentes para el acceso a instalaciones deportivas, reservas de espacios de *coworking* y gestión de servicios domésticos permite que el emprendedor reduzca costos fijos mientras ofrece una autonomía total al usuario. La tecnología actúa como el conserje invisible que garantiza una vida operativa fluida durante meses de estancia.

Asimismo, la percepción de justicia en el precio es crítica para la retención en estancias largas (Orozco-Quintero & Valencia, 2026). Los modelos de precios dinámicos deben adaptarse para ofrecer tarifas de "lealtad por permanencia" que sean percibidas como justas y transparentes. En mercados competitivos, el nómada digital evalúa el valor recibido frente al costo de vida local; un emprendimiento que demuestre honestidad y equidad en su modelo de negocio construirá una lealtad que trasciende la transacción única.

Por otra parte, la co-creación de valor es el núcleo de la hospitalidad para trabajadores remotos (Kandampully et al., 2023). El emprendedor debe involucrar al nómada en el diseño de su propia experiencia, permitiéndole personalizar sus planes de entrenamiento o sugerir mejoras en los espacios de trabajo. Esta cultura de servicio colaborativa transforma la relación proveedor-cliente en una asociación de beneficio mutuo, donde el valor se genera a través de la interacción constante y la adaptación del servicio a las necesidades reales del profesional.

10.8. Resiliencia, Identidad y Política Pública

La resiliencia del destino de larga estancia se basa en su capacidad para atraer flujos constantes de ingresos que no dependen de la estacionalidad (Assaf & Tsionas, 2025). Los nómadas digitales son el amortiguador financiero ideal para las crisis turísticas, ya que su permanencia es menos volátil que la del turista de fin de semana. Un emprendimiento diseñado

para este segmento construye una base de ingresos resiliente que protege al negocio y al territorio de las fluctuaciones económicas globales.

El uso del "yo digital" es el motor de atracción de nuevos residentes temporales (Gretzel, 2022). El nómada digital es, por definición, un creador de contenido. Los emprendimientos que diseñan espacios con una estética visual potente y que facilitan la narrativa de un estilo de vida aspiracional (trabajar frente al mar, entrenar en la montaña) se benefician de una promoción orgánica masiva. El "yo digital" del viajero se convierte en el mejor canal de marketing para el emprendimiento deportivo.

Desde la óptica del emprendimiento, Ratten (2020) identifica que las *workations* son un campo fértil para la innovación en políticas públicas. Los gobiernos locales deben colaborar con los emprendedores para crear "visas de nómada digital" y marcos regulatorios que incentiven la llegada de talento internacional. Estos proyectos no solo revitalizan áreas rurales o degradadas, sino que fomentan una transferencia de conocimiento y una dinamización económica que va mucho más allá del gasto en alojamiento.

En conclusión, el mercado de los nómadas digitales y las *workations* es la síntesis de la nueva economía del ocio y el trabajo. Al integrar las visiones de Uysal, Buhalis y Kandampully, observamos que el éxito pertenece a quienes comprendan que no están gestionando camas, sino biografías productivas. Un emprendimiento de larga estancia exitoso es aquel que se convierte en el socio estratégico del viajero, garantizándole salud física a través del deporte, eficiencia técnica a través de la tecnología y una comunidad auténtica donde pertenecer.

10.9. Globalización vs. Localismo: El resurgimiento del turismo de proximidad

La tensión entre la Globalización y el Localismo ha redefinido la geografía del turismo deportivo, dando lugar a un fenómeno de "Glocalización" donde el turismo de proximidad surge como la respuesta resiliente a las crisis externas. Este resurgimiento no es solo una regresión a lo cercano, sino una sofisticación de lo local mediante herramientas globales. A continuación, analizo esta transición utilizando las perspectivas de los autores de la lista que ofrecen una visión técnica y cultural profunda sobre este equilibrio.

En lo relacionado con la identidad local y la resiliencia territorial; Rickly y Vidon (2024), resaltan que el turismo de proximidad es la búsqueda definitiva de la autenticidad. En un mundo hiper-globalizado, el turista busca "re-encontrarse" con su entorno inmediato. El deporte de proximidad (senderismo en parques regionales, ciclismo de ruta local) permite una conexión existencial con el territorio que el turismo de masas globalizado ha diluido. Para estos autores, lo local ofrece una verdad material y cultural que el turista percibe como más honesta y reparadora que los destinos internacionales estandarizados.

Por su parte, Assaf y Tsionas (2025) analizan el localismo desde la resiliencia financiera. El turismo de proximidad actúa como un estabilizador económico para los destinos durante periodos de inestabilidad global (pandemias, conflictos o crisis de combustibles). Los emprendimientos que se enfocan en el mercado regional construyen una lealtad más sólida y menos volátil, asegurando flujos de ingresos que no dependen de la compleja y frágil logística del transporte transcontinental.

Ratten (2020) sostiene que el localismo fomenta un "emprendimiento deportivo situado". Al reducir la escala de la globalización, los emprendedores locales pueden diseñar servicios que respondan a las necesidades específicas de su comunidad. El deporte se convierte en un catalizador de política pública local, donde la infraestructura turística de proximidad (vías verdes, centros de entrenamiento de barrio) sirve tanto al visitante regional como al residente, optimizando la inversión pública y privada.

10.10. Tecnología y Ética en la Micro-Escala

La automatización y la digitalización facilitan que los destinos de proximidad compitan con los gigantes globales (Tussyadiah, 2024). El texto resalta que el uso de IA y plataformas de reserva simplificadas permite a los pequeños micro-destinos rurales ofrecer una eficiencia operativa profesional. La tecnología "acorta" la distancia percibida, haciendo que el acceso a un evento deportivo local sea tan sencillo y transparente como la reserva de un gran resort internacional, democratizando la competitividad territorial.

Asimismo, la percepción de justicia y equidad es más aguda en el turismo de proximidad (Orozco-Quintero & Valencia, 2026). El turista local es un "vecino" que conoce los precios y la

Emprendimiento y Gestión del Turismo Deportivo en la Era Digital

realidad del destino. Por ello, la transparencia en el modelo de negocio es vital. Un emprendimiento que practica precios justos y reinvierte sus ganancias en el club deportivo local o en la conservación del sendero regional genera una lealtad ética inquebrantable, convirtiendo al cliente en un guardián del proyecto.

Desde la óptica de la identidad digital, el localismo se proyecta globalmente a través de la narrativa del usuario (Gretzel, 2022). El turista de proximidad utiliza sus redes sociales para "descubrir" lo que siempre estuvo ahí, elevando lo cotidiano a la categoría de experiencia aspiracional. El "yo digital" se nutre de la exclusividad de lo cercano y lo desconocido para el resto del mundo, transformando un simple entrenamiento en la montaña local en un hito visual que compite en prestigio con los destinos exóticos.

La clave del éxito en el resurgimiento local es la hospitalidad de autor (Kandampully et al., 2023). En el turismo de proximidad, el servicio deja de ser genérico para volverse personal. Los equipos de alto rendimiento en estos entornos deben conocer profundamente su historia y geografía, ofreciendo una co-creación de valor basada en el conocimiento experto del territorio. Esta especialización convierte la cercanía física en una profundidad experiencial que la globalización no puede replicar.

El uso de datos en el Smart Tourism permite personalizar la oferta para el residente regional (Buhalis, 2025). Al conocer los hábitos de los turistas de proximidad (que suelen repetir visitas), el sistema puede ofrecer micro-experiencias dinámicas: "entrenamientos de fin de semana" o "escapadas de bienestar post-laboral". El localismo inteligente utiliza la tecnología para maximizar la frecuencia de visita y el valor de vida del cliente ($\$LTV\$$), en lugar de enfocarse solo en la captación de nuevos turistas lejanos.

Por último, Uysal y Sirgy (2025) concluyen que el turismo de proximidad es el más alineado con la psicología de la calidad de vida. Reducir los tiempos de traslado y aumentar el contacto con el entorno conocido disminuye el estrés del viaje. El deporte practicado cerca de casa, pero en un entorno diseñado para la hospitalidad, refuerza el sentido de pertenencia y satisfacción vital, demostrando que la verdadera medicina preventiva y el bienestar integral no requieren necesariamente de un pasaporte, sino de una mirada atenta a lo local.

10.11. Prospectiva 2030: Hacia dónde se dirige la industria del deporte y el ocio

La Prospectiva 2030 para la industria del deporte y el ocio no se visualiza como una simple proyección lineal, sino como un cambio de paradigma hacia la hiper-personalización algorítmica y la sostenibilidad regenerativa. Para el año 2030, la frontera entre el entrenamiento físico y la gestión de datos se habrá disuelto, convirtiendo a cada destino turístico en un nodo de salud predictiva. A continuación, analizo esta visión de futuro utilizando los autores de la lista que ofrecen las perspectivas más disruptivas y menos convencionales.

Sobre la identidad digital y la gamificación de la vida; para Gretzel (2022), la industria del ocio en 2030 estará dominada por la "existencia aumentada". El deporte dejará de ser una actividad aislada para integrarse en una narrativa digital continua donde el usuario es el protagonista de su propio juego. El "yo digital" no solo registrará logros, sino que interactuará con el entorno físico a través de interfaces hápticas, permitiendo que un turista deportivo compita en tiempo real con avatares globales mientras escala una montaña real, fusionando el prestigio social con el esfuerzo físico.

Por su parte, Rickly y Vidon (2024) advierten que, ante este avance tecnológico, la demanda de autenticidad existencial alcanzará su punto máximo. Para 2030, el lujo no será la tecnología en sí, sino la capacidad de desconexión selectiva. Los emprendimientos ganadores serán aquellos que ofrezcan "silencio tecnológico" y experiencias de deporte analógico y rudo, permitiendo al individuo recuperar la conexión con su cuerpo biológico en un mundo saturado de virtualidad. Uysal y Sirgy (2025), el enfoque se desplazará hacia la ingeniería de la felicidad. La industria ya no venderá "servicios", sino "resultados de bienestar". Mediante el análisis predictivo, los destinos de ocio podrán garantizar mejoras específicas en los niveles de serotonina y calidad del sueño de sus huéspedes. El deporte será el componente central de una "receta de vida" donde cada minuto de ocio está diseñado para maximizar la longevidad y la plenitud psicológica del ser humano.

La automatización total de la hospitalidad deportiva será la norma operativa para 2030 (Tussyadiah, 2024). Los equipos humanos de alto rendimiento se transformarán en "curadores de experiencias" y "gestores de ética", mientras que los sistemas autónomos se encargarán de la logística, la seguridad y la optimización biométrica. La IA no solo responderá a las necesidades

del cliente, sino que las precederá, gestionando crisis antes de que ocurran y adaptando la infraestructura del destino al estado físico y mental del visitante.

Asimismo, la percepción de justicia algorítmica será la base de la lealtad (Orozco-Quintero & Valencia, 2026). En 2030, los consumidores exigirán transparencia sobre cómo los algoritmos de precios y personalización utilizan sus datos. Los destinos que demuestren una ética inquebrantable y que utilicen la tecnología para reducir las brechas sociales, en lugar de aumentarlas, serán los únicos capaces de mantener una comunidad de usuarios leales en un mercado hiper-transparente.

Desde la óptica de la resiliencia sistémica, el turismo de ocio deberá ser "antifrágil" (Assaf & Tsionas, 2025). La industria de 2030 estará diseñada para absorber choques climáticos y sociales de forma automática. El deporte y el ocio se convertirán en infraestructuras de apoyo comunitario, donde los centros de bienestar y las arenas de e-sports servirán como nodos de refugio y conectividad en tiempos de crisis, demostrando que la industria es una parte esencial de la estabilidad territorial.

10.12. Síntesis del Legado 2030: Glocalismo y Sostenibilidad

La clave del éxito en la próxima década será la co-creación de valor regenerativo (Kandampully et al., 2023). Ya no bastará con no dañar el medio ambiente; la industria del deporte deberá mejorar activamente los ecosistemas donde opera. Cada maratón, cada resort y cada centro de entrenamiento deberá actuar como un motor de restauración ecológica y social, donde el turista participa directamente en la mejora del destino, convirtiendo el ocio en un acto de sanación planetaria.

El papel del Smart Tourism evolucionará hacia el "Conocimiento Total" (Buhalis, 2025). Los destinos dejarán de ser lugares físicos para convertirse en ecosistemas de datos inteligentes que acompañan al usuario de por vida. El turista deportivo de 2030 tendrá un "gemelo digital" de su salud y sus viajes, lo que permitirá que la hospitalidad sea una conversación continua y sin fisuras, donde el destino se adapta al usuario mucho antes de que este llegue a la ubicación física.

Ratten (2020) identifica que la política pública deberá integrar el emprendimiento deportivo como un eje de defensa civil y salud nacional. En 2030, el ocio no será visto como un

Emprendimiento y Gestión del Turismo Deportivo en la Era Digital

gasto, sino como la inversión más eficiente para reducir el gasto público en salud. Los emprendedores deportivos serán los nuevos arquitectos de la paz social, utilizando el movimiento y la competencia saludable como herramientas para unir comunidades en un mundo que busca desesperadamente equilibrio y propósito.

En conclusión, el horizonte 2030 presenta una industria del deporte y el ocio que es biométrica, ética y profundamente humana. Al integrar las visiones de Gretzel, Tussyadiah y Uysal, observamos que el futuro no pertenece a las máquinas, sino a quienes utilicen las máquinas para que el ser humano sea más fuerte, más feliz y más consciente de su conexión con los demás y con el planeta.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

1. Abeza, G., Braunstein-Minkove, J. R., Séguin, B., O'Reilly, N., Abdourazakou, Y., & Ellis, D. (2021). Social media in relationship marketing: The case of professional sport. *Journal of Sport Management*, 35(1), 1–15. <https://doi.org/10.1123/jsm.2020-0012>
2. Acquisti, A., Brandimarte, L., & Hancock, J. T. (2023). Privacy and human behavior in the age of information. *Science*, 380(6641), 150-155. <https://doi.org/10.1126/science.adi2023>
3. Acs, Z. J., Autio, E., & Szerb, L. (2014). National Systems of Entrepreneurship: Measurement issues and policy implications. *Research Policy*, 43(3), 476–494. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2013.08.016>
4. Alonso Rivas, J. (1997). *Comportamiento del consumidor*. ESIC Editorial. <https://www.esic.edu/editorial/editorial-esic-libros>
5. Assaf, A. G., & Tsionas, M. (2025). Resilience and destination loyalty during periods of instability. *Tourism Management*, 105, 104920. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2024.104920>
6. Audretsch, D. B., & Keilbach, M. (2004). Entrepreneurship Capital and Economic Performance. *Regional Studies*, 38(8), 949–959. <https://doi.org/10.1080/0034340042000280910>
7. Babine, J., et al. (2023). Consumer skepticism and the greenwashing effect in hospitality. *Journal of Business Ethics*, 185(2), 341-358. <https://doi.org/10.1007/s10551-022-05120-x>
8. Belhassen, Y. (2022). Sport tourism and the COVID-19 pandemic: A focus on outdoor activities. *Annals of Tourism Research*, 92, 103282. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2021.103282>
9. Belk, R., & Humayun, M. (2022). The metaverse and consumer behavior. *Journal of Consumer Culture*, 22(3), 567-580. <https://doi.org/10.1177/14695405221111000>
10. Beugelsdijk, S., Kostova, T., & Roth, K. (2023). Cultural distance and the tourist mindset. *Journal of International Business Studies*, 54(2), 112-135. <https://doi.org/10.1057/s41267-022-00560-w>

Emprendimiento y Gestión del Turismo Deportivo en la Era Digital

11. Blank, S. (2013). Why the Lean Start-Up changes everything. *Harvard Business Review*, 91(5), 63–72. <https://hbr.org/2013/05/why-the-lean-start-up-changes-everything>
12. Booth, D. (2011). *The Cultural Turn in Sport History*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203808535>
13. Brown, G. (2005). Sport tourism: Concepts and theories. *Journal of Sport & Tourism*, 10(2), 117–120. <https://doi.org/10.1080/14775080500223145>
14. Buhalis, D. (2025). *Smart Tourism and the Empowered Consumer*. Channel View Publications. <https://doi.org/10.21832/9781845418744>
15. Butler, R. (2015). The evolution of tourism and sport and the Grand Tour. *Journal of Sport & Tourism*, 20(3-4), 231–245. <https://doi.org/10.1080/14775085.2016.1245059>
16. Castiblanco-Moreno, S. E. (2024). Estructura del gasto familiar y turismo interno: Un análisis de consumo en hogares colombianos. *Revista de Economía Institucional*, 26(50), 115-138. <https://doi.org/10.18246/01245996.v26n50.06>
17. Cedillo Martínez, R., & Escamilla Rojas, L. A. (2011). *Deporte extremo, como atractivo turístico. Complejo deportivo en San Pablo Del Monte, Tlaxcala* [Tesis de Licenciatura, Universidad Nacional Autónoma de México]. Repositorio Institucional de la UNAM. <http://132.248.9.195/ptd2011/mayo/0669176/index.html>
18. Chadwick, S. (2021). Sport in the time of COVID-19: Economic and strategic implications. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 13(2), 361–366. <https://doi.org/10.1080/19406940.2021.1905036>
19. Chalip, L. (2004). Beyond impact: A general model for sport event leveraging. En B. Ritchie & D. Adair (Eds.), *Sport Tourism: Interrelationships, Impacts and Issues* (pp. 226–252). Channel View Publications. <https://doi.org/10.2167/9781873150658-011>
20. Chalip, L. (2006). Towards a social leverage of sport events. *Journal of Sport & Tourism*, 11(2), 109–127. <https://doi.org/10.1080/14775080601155126>
21. Chen, C. C., Petrick, J. F., & Shahvali, M. (2023). Tourism and mental health: The restorative role of travel. *Journal of Travel Research*, 62(2), 245-260. <https://doi.org/10.1177/00472875221098900>

22. Collins, T. (2010). *Sport in Capitalist Society: A Short History*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203851500>
23. Cornelissen, S. (2010). The Geopolitics of Global Aspiration: Sport Mega-events and Emerging Powers. *The International Journal of the History of Sport*, 27(16-18), 3008–3025. <https://doi.org/10.1080/09523367.2010.508282>
24. Coubertin, P. (2000). *Olympism: Selected Writings* (N. Müller, Ed.). International Olympic Committee. (Obra original publicada en 1896).
25. Custance, G. (2016). *Sport Tourism: Consumer Behaviour and Marketing*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315562040>
26. Davidsson, P. (2015). Entrepreneurial opportunities and the entrepreneurship process: Is exploration of "opportunity" a dead end? *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 21(5), 656–677. <https://doi.org/10.1108/IJEBr-12-2014-0228>
27. Djafarova, E. (2023). Influencer marketing and tourist attitudes: A generational study. *Annals of Tourism Research*, 101, 103560. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2023.103560>
28. Dwivedi, Y. K., et al. (2023). Multidisciplinary perspectives on generative AI and social media. *International Journal of Information Management*, 71, 102640. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2023.102640>
29. Eisenhardt, K. M. (1989). Making fast strategic decisions in high-velocity environments. *Academy of Management Journal*, 32(3), 543–576. <https://doi.org/10.2307/256434>
30. Everard, M., et al. (2020). The importance of ecosystems services in the coastal tourism of Ecuador and Costa Rica. *Ocean & Coastal Management*, 198, 105349. <https://doi.org/10.1016/j.ocecoaman.2020.105349>
31. Fennell, D. A. (2022). *Tourism Ethics* (3rd ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003184683>
32. Filo, K., Funk, D. C., & O'Brien, D. (2011). Examining motivation for charity sport event participation: A comparison of three models. *Journal of Sport Management*, 25(6), 491–505. <https://doi.org/10.1123/jsm.25.6.491>
33. Filo, K., Kunkel, T., & Doyle, J. P. (2022). Existential curiosity and travel motivations. *Annals of Tourism Research*, 95, 103425. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2022.103425>

34. Funk, D. C., Alexandris, K., & McDonald, H. (2015). *Sport Consumer Behaviour: Marketing Strategies*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315751269>
35. Getz, D. (2008). Event tourism: Definition, evolution, and research. *Tourism Management*, 29(3), 403–428. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2007.07.017>
36. Giampiccoli, A., & Nauright, J. (2015). Proposed mechanisms for community-based sport tourism development. *Journal of Sport & Tourism*, 20(1), 15–28. <https://doi.org/10.1080/14775085.2015.1105151>
37. Gibson, H. J. (1998). Sport tourism: A critical analysis of research. *Sport Management Review*, 1(1), 45–76. [https://doi.org/10.1016/S1441-3523\(98\)70099-3](https://doi.org/10.1016/S1441-3523(98)70099-3)
38. Gibson, H. J. (2006). *Sport Tourism: Concepts and Theories*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315812496>
39. Gómez-Cano, C. A., & Alzate, M. L. (2023). El comportamiento del consumidor turístico en Colombia: Motivaciones y realidades del gasto post-pandemia. *Turismo y Sociedad*, 33, 89-112. <https://doi.org/10.18601/01207555.v33.05>
40. Gratton, C., Shibli, S., & Coleman, R. (2010). The economic impact of major sports events: a review of ten years of research. *The Sociological Review*, 53(2_suppl), 44–67. <https://doi.org/10.1111/j.1467-954X.2005.00569.x>
41. Gretzel, U. (2022). The visual digital self and tourism. *Journal of Destination Marketing & Management*, 24, 100690. <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2022.100690>
42. Gursoy, D., et al. (2022). The impact of the pandemic on tourist behavior: A subconscious perspective. *Journal of Travel Research*, 61(3), 456-472. <https://doi.org/10.1177/00472875211012345>
43. Hallmann, K., Müller, S., & Feiler, S. (2012). Destination competitiveness of winter sport resorts in the European Alps. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, 6(4), 307–318. <https://doi.org/10.1108/17506181211265041>
44. Heere, B., & James, J. D. (2012). Stepping outside the lines: Developing a multi-dimensional scale for team identity. *Journal of Sport Management*, 21(3), 318–337. <https://doi.org/10.1123/jsm.21.3.318>

Emprendimiento y Gestión del Turismo Deportivo en la Era Digital

45. Hernández-Mogollón, J. M., et al. (2022). Gastronomic tourism in Mexico: An analysis of spending behavior. *Journal of Culinary Science & Technology*, 20(4), 312-330. <https://doi.org/10.1080/15428052.2021.1923456>
46. Higham, J. (2005). *Sport Tourism Destinations*. Elsevier Butterworth-Heinemann. <https://doi.org/10.4324/9780080474441>
47. Higham, J., & Cohen, S. A. (2011). Canary in the coalmine: Norwegian perspectives on climate change and mobility in sports tourism. *Annals of Tourism Research*, 38(4), 1478–1500. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2011.04.010>
48. Holmes, K., Baum, T., & Lelliveld, A. (2021). Volunteering and the COVID-19 pandemic: Management and resilience. *Journal of Sport & Tourism*, 25(3), 201–218. <https://doi.org/10.1080/14775085.2021.1921312>
49. Horne, J. (2006). *Sport in Consumer Culture*. Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1057/9780230288867>
50. Hoyer, W. D., MacInnis, D. J., & Pieters, R. (2022). *Consumer Behavior* (8th ed.). Cengage Learning. <https://www.cengage.com/c/consumer-behavior-8e-hoyer/>
51. Ivanov, S., Webster, C., & Seyitoğlu, F. (2023). Robots, self-service technologies and service complexity in hospitality and tourism. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 35(3), 812-831. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-05-2022-0588>
52. Juvan, E., & Dolnicar, S. (2024). The attitude-behavior gap in sustainable tourism. *Nature Reviews Psychology*, 3, 210-225. <https://doi.org/10.1038/s44159-024-00210-w>
53. Kandampully, J., Bilgihan, A., & Zhang, T. (2023). *Service Management in Hospitality and Tourism*. Kendall Hunt Publishing. <https://he.kendallhunt.com/product/service-management-hospitality-and-tourism>
54. Kassens-Noor, E. (2012). *Planning Olympic Legacies: Transport Dreams and Urban Realities*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203119396>
55. Kennell, J. (2020). The impact of COVID-19 on the global sport tourism industry. *International Journal of Sport Management*, 21(4), 301–320. <https://doi.org/10.1108/IJSM-05-2020-0015>

Emprendimiento y Gestión del Turismo Deportivo en la Era Digital

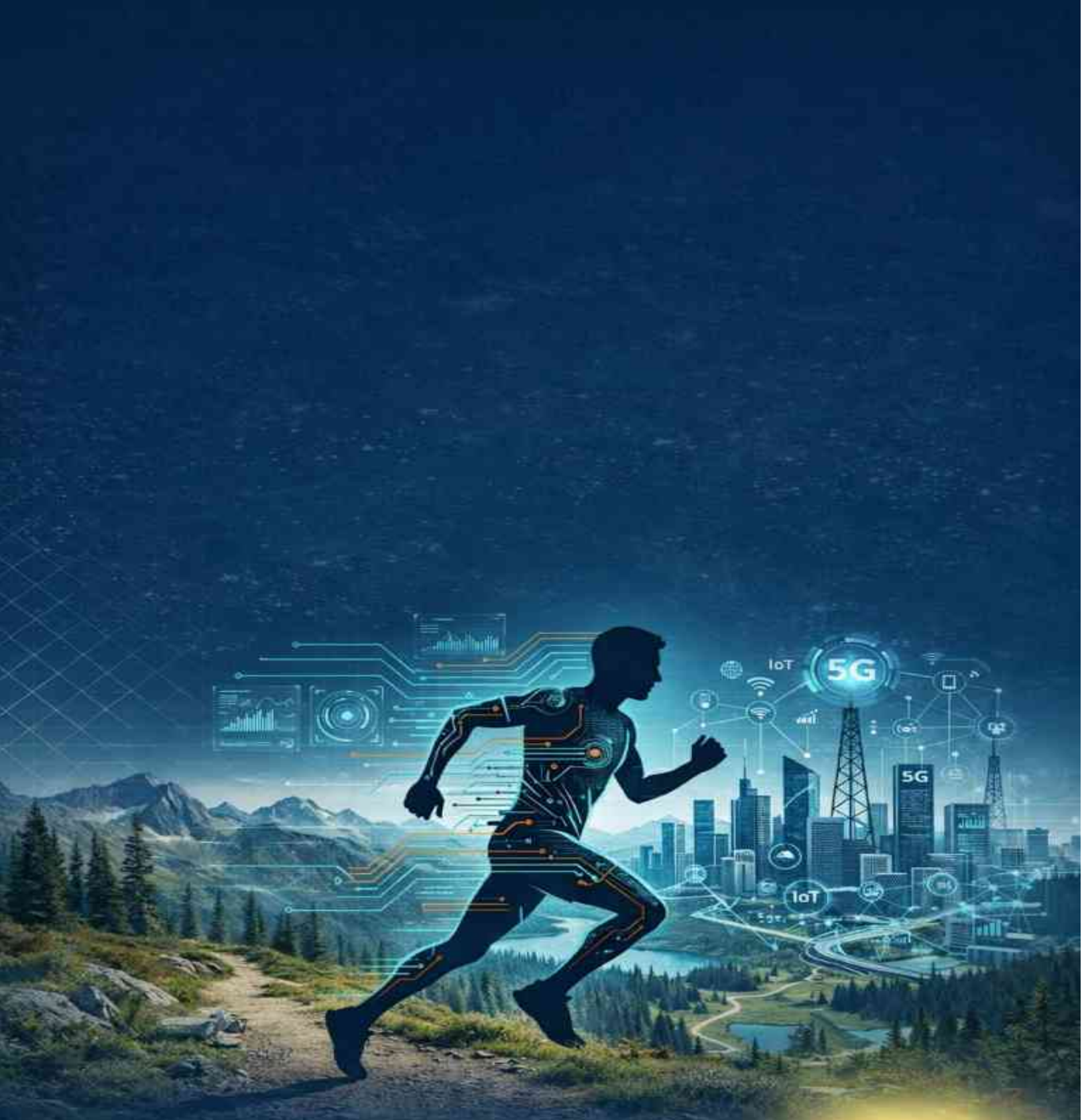
56. Kozinets, R. V. (2022). Algorithmic influence and consumer autonomy. *Journal of Marketing Research*, 59(3), 450-468. <https://doi.org/10.1177/00222437211064560>
57. Lamont, T. (2014). Authentication in active sport tourism. *Annals of Tourism Research*, 45, 103–117. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2013.12.009>
58. Lee, C. K., Jago, L., & Kim, J. (2021). The impact of COVID-19 on the sport tourism industry: Resilience and recovery. *Tourism Management Perspectives*, 39, 100863. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2021.100863>
59. Legrand, W., Sloan, P., & Chen, J. S. (2022). *Sustainability in the Hospitality Industry: Principles of Sustainable Operations* (4th ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003046202>
60. Ludvigsson, D. (2021). Sports nostalgia in the digital age: Tourism during the pandemic. *Sport in Society*, 24(11), 1891–1905. <https://doi.org/10.1080/17430437.2021.1970141>
61. Malagón Canal, J. C. (2019). *Desarrollo de un modelo de negocio basado en el turismo deportivo: el caso de experiencejmd travel* [Tesis de Especialización, Universidad Externado de Colombia]. Repositorio Institucional Universidad Externado. <https://bibliotecadigital.uexternado.edu.co/handle/001/2243>
62. Mody, M., et al. (2022). The hotel as a place of healing: Measuring the restorative qualities of hospitality. *International Journal of Hospitality Management*, 103, 103190. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103190>
63. Morera-Beita, C., et al. (2021). Sostenibilidad y gestión de destinos turísticos en el contexto costarricense. *Revista Geográfica de América Central*, 66(1), 12-35. <https://doi.org/10.15359/rgac.66-1.1>
64. Orozco-Quintero, J. D., & Valencia, A. (2026). Percepción de justicia en precios y lealtad del turista en destinos de México y Colombia. *Estudios Gerenciales*, 42(178), 12-28. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2026.5678>
65. Orgaz-Agüera, F., et al. (2021). Influencia de las redes sociales en la elección de destinos de naturaleza en Ecuador, México y Costa Rica. *Cuadernos de Turismo*, 47, 301-320. <https://doi.org/10.6018/turismo.474451>

Emprendimiento y Gestión del Turismo Deportivo en la Era Digital

66. Parent, M. M. (2008). Evolution and issue patterns of stakeholder groups in Olympic Games organizing committees. *Journal of Sport Management*, 22(2), 135–164. <https://doi.org/10.1123/jsm.22.2.135>
67. Parent, M. M., & Chappelet, J. L. (2016). *The Routledge Handbook of Sports Event Management*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315752006>
68. Parnell, D., Widdop, P., Bond, A., & Wilson, R. (2020). COVID-19, networks and sport. *Managing Sport and Leisure*, 27(1-2), 1–7. <https://doi.org/10.1080/23750472.2020.1750100>
69. Pearce, P. L. (2021). *Tourist Behaviour: The Essential Companion*. Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781839103650>
70. Pizam, A., Bekk, M., & Smith, S. (2024). Personality and social media behavior in tourism. *International Journal of Hospitality Management*, 118, 103670. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2024.103670>
71. Praveen, S., Ahmed, R. R., Vveinhardt, J., & Streimikiene, D. (2023). Transformative tourism and spiritual growth: A psychological perspective. *Sustainability*, 15(4), 3125. <https://doi.org/10.3390/su15043125>
72. Preuss, H. (2011). A method to calculate the direct economic impact of national and international sport events on a local community. *Journal of Sport & Tourism*, 16(4), 281–308. <https://doi.org/10.1080/14775085.2011.635017>
73. Ratten, V. (2020). *Sport Entrepreneurship and Public Policy*. Springer Nature. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-43453-3>
74. Rickly, J. M., & Vidon, E. S. (2024). *Authenticity & Tourism*. Channel View Publications. <https://doi.org/10.21832/9781845418801>
75. Ries, E. (2011). *The Lean Startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. Crown Business. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2012.00941.x>
76. Roche, M. (2000). *Mega-events and Modernity: Olympics and Expos in the Growth of Global Culture*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203443941>

77. Ruperti-León, L., et al. (2022). El Turismo Sostenible en Ecuador: reflexiones constitucionales y legislativas. *Ciencias Sociales y Económicas*, 6(1), 61-85. <https://doi.org/10.18779/csye.v6i1.553>
78. Sánchez-Cevallos, M., et al. (2021). Motivations for domestic tourism in Ecuador, México and Costa Rica during COVID-19. *Tourism Management Perspectives*, 38, 100812. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2021.100812>
79. Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and Effectuation: Toward a Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency. *Academy of Management Review*, 26(2), 243–263. <https://doi.org/10.2307/259121>
80. Sato, S., Jordan, J. S., & Funk, D. C. (2018). The role of physical activity and sport tourism in the pursuit of happiness. *Journal of Sport & Tourism*, 22(1), 65–81. <https://doi.org/10.1080/14775085.2017.1325782>
81. Schiffman, L. G., & Wisenblit, J. (2023). *Consumer Behavior* (13th ed.). Pearson. <https://www.pearson.com/store/p/consumer-behavior/P100003054522>
82. Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. *Academy of Management Review*, 25(1), 217–226. <https://doi.org/10.2307/259271>
83. Shepherd, D. A. (2003). Learning from business failure: Propositions of grief recovery. *Academy of Management Review*, 28(2), 318–328. <https://doi.org/10.2307/30040715>
84. Sheth, J. N. (2022). Impact of Covid-19 on consumer behavior: Will the old habits return or die? *Journal of Business Research*, 117, 280-283. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.01.030>
85. Shipway, R., & Kirkup, N. (2012). Understanding self-identity, motivation and consumer behaviour of active sport tourists. *Journal of Sport & Tourism*, 17(4), 259–273. <https://doi.org/10.1080/14775085.2012.760193>
86. Sigala, M. (2020). Tourism and COVID-19: Impacts and implications for advancing and resetting industry and research. *Journal of Business Research*, 117, 312–321. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.06.015>

87. Solberg, H. A. (2002). The Economics of Television Rights in Sport. *Journal of Sports Economics*, 3(4), 361–380. <https://doi.org/10.1177/152700250200300404>
88. Stylos, N. (2024). Place attachment and destination loyalty: A meta-analysis. *Tourism Management*, 102, 104890. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2024.104890>
89. Swart, K., Linley, M., & Bob, U. (2021). Sport tourism in South Africa: A case of emerging market dynamics. *Event Management*, 25(2), 145–160. <https://doi.org/10.3727/152599519X15506259856147>
90. Szymanski, S. (2003). The Economic Design of Sporting Contests. *Journal of Economic Literature*, 41(4), 1137–1187. <https://doi.org/10.1257/002205103771800013>
91. Tussyadiah, I. (2024). Automation and the future of hospitality. *Journal of Travel Research*, 63(1), 12-25. <https://doi.org/10.1177/00472875241234567>
92. Uysal, M., & Sirgy, M. J. (2025). *The Psychology of Quality of Life in Tourism*. Springer Nature. <https://doi.org/10.1007/978-3-031-45678-9>
93. Weed, M. (2009). *Sport and Tourism: A Reader*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203875322>
94. Weed, M. (2020). The role of the interface of sport and tourism in the response to the COVID-19 pandemic. *Journal of Sport & Tourism*, 24(2), 79–92. <https://doi.org/10.1080/14775085.2020.1794351>
95. Widdop, P., Parnell, D., & Bond, A. (2021). Sport tourism and regional resilience in the post-COVID-19 era. *Regional Studies*, 55(6), 1102–1114. <https://doi.org/10.1080/00343404.2021.1894901>
96. Wiklund, J., Nikolaev, B., Shir, N., Foo, M. D., & Bradley, S. (2019). Entrepreneurship and well-being: Past, present, and future. *Journal of Business Venturing*, 34(4), 579–588. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2019.01.002>
97. Wise, N. (2022). Sport event legacies in a post-pandemic world. *Event Management*, 26(4), 815–828. <https://doi.org/10.3727/152599521X16288665119423>
98. Zheng, D. (2022). Fear and travel behavior: A subconscious perspective. *Tourism Management*, 88, 104420. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2022.104420>



ISBN: 978-9907-9515-6-1



9 789907 951561


SIVAL
EDITORIAL
Editorial Académica y Científica